UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

**PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

Factores intrínsecos y extrínsecos de la motivación que influyen en la intención de permanencia de los empleados en grandes empresas en el sector de producción de ingredientes marinos que pertenecen a la Sociedad Nacional de Pesquería en Lima Metropolitana y Callao en el período 2019

TESIS

Para optar el título profesional de Licenciado en Administración

AUTORES

Noriega Puglisevich, José Luis (0000-0001-8063-1010)

Pimentel Henostroza, Jackeline Lisset (0000-0003-3956-8675)

ASERORA

Senmache Sarmiento, Ana Elena Del Carmen (0000-0002-9052-5067)

Lima, Perú

09 de diciembre 2019

“Una meta sin un plan es simplemente un deseo”

Larry Elder

“La verdadera motivación viene del logro, desarrollo personal, satisfacción en el trabajo y reconocimiento” – Frederick Herzberg

RESUMEN EJECUTIVO

El índice de rotación laboral en Perú es uno de los más altos en Latinoamérica. Contar con una estrategia de retención de personal es clave pues incide en los resultados de las organizaciones.

La industria pesquera tiene un gran impacto económico en el Perú, es dinámica y aporta gran oferta de puestos de trabajo.

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo principal determinar la relación existente entre los factores intrínsecos y extrínsecos de la motivación con la intención de permanencia de un empleado en grandes empresas de producción de ingredientes marinos que pertenecen a la Sociedad Nacional de Pesquería en Lima Metropolitana y Callao en el periodo 2019.

La investigación es de tipo mixta, con diseño no experimental. Transaccional pues la recolección de datos se dio en un tiempo único; además, descriptivo y correlacional.

Se revisaron documentos de investigación, se realizaron entrevistas semiestructuradas a especialistas del sector y se utilizaron encuestas para identificar los factores que influyen en la intención de permanencia laboral dirigidas a una muestra representativa de 293 personas.

La hipótesis general fue aceptada al obtener una correlación positiva. El factor extrínseco más valorado son las relaciones interpersonales con un 72.4% de valoración entre todos los encuestados y el factor intrínseco más valorado fue la realización personal con un 72.5%. Además, los empleados con mayor tiempo de permanencia valoran más los factores intrínsecos y los de menor tiempo los factores extrínsecos.

Se deja como aporte una serie de recomendaciones y un cuestionario validado por expertos del sector.

Palabras clave: Retención; motivación; intrínseco; extrínseco; Herzberg; pesca; Sociedad Nacional de Pesquería

ABSTRACT

The labor turnover rate in Peru is one of the highest in Latin America. Having a staff retention strategy is key because it has consequences that affect the results of organizations.

The fishing industry has a great economic impact in Peru, is dynamic and it generates great demand for jobs.

The main objective of the research was to determine the relationship between the intrinsic and extrinsic factors of the motivation with the intention of permanence of an employee in large production companies of marine ingredients that belong to the National Fisheries Society in Metropolitan Lima and Callao in the 2019 period.

The present research work is of a mixed type, with a non-experimental design; in addition, descriptive and correlational. Transactional because the data collection occurred in a single time; It was also descriptive and correlational.

For data collection, research documents, interviews and questionnaires were reviewed. Semi-structured interviews were carried out with specialists and surveys were used to identify the factors that influence the intention to stay in the job, aimed at a representative sample of 293 people.

The general hypothesis was accepted upon obtaining a positive correlation. The extrinsic factor most valued by the employees are the interpersonal relationships in a 72.4% and the highest rated intrinsic factor was personal realization with a 72.5%. In addition, employees with more time of permanence value more intrinsic factors and those with shorter time of stay extrinsic.

A series of recommendations and a questionnaire validated by industry experts are left as input.

Keywords: Retention; motivation; intrinsic; extrinsic; Herzberg; fisheries; National Fisheries Society.

ÍNDICE

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.....	18
1.1. PESCA INDUSTRIAL EN EL PERÚ	18
1.1.1. Historia.....	18
1.1.2. Situación del sector pesquero en el Perú	20
1.2. SOCIEDAD NACIONAL DE PESQUERÍA	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
1.2.1. Historia de la Sociedad Nacional de Pesquería (SNP).....	23
1.2.2. Grandes empresas del rubro de ingredientes marinos asociadas a la Sociedad Nacional de Pesquería (SNP).....	25
1.2.2.1. Austral Group S.A	29
1.2.2.2. CFG Investment S.A.C	29
1.2.2.3. Corporación Pesquera Inca S.A.C	30
1.2.2.4. Pesquera Centinela S.A.C	30
1.2.2.5. Pesquera Diamante S.A	31
1.2.2.6. Pesquera Exalmar S.A.A	31
1.2.2.7. Pesquera Hayduk S.A	32
1.2.2.8. Tecnológica de Alimentos S.A	32
1.3. GESTIÓN DEL TALENTO O GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	33
1.3.1. Objetivos de la gestión del talento humano.....	36
1.3.2. Procesos de la gestión del talento humano	38
1.3.2.1. Atracción de personal	39
1.4. RETENCIÓN DEL PERSONAL Y SU IMPORTANCIA	40
1.4.1. Retención del personal	40
1.4.2. Importancia de la retención del personal.....	42
1.5. MODELOS DE RETENCIÓN DEL PERSONAL.....	49
1.5.1. Modelo de Martha Alles “Construyendo Talento”	49
1.6. MOTIVACIÓN	53
1.6.1. Teorías motivacionales.....	56
1.6.1.1. Teoría de Abraham Maslow.....	56
1.6.1.2. Teoría bifactorial de Herzberg.....	58
1.6.1.3. Teoría X Y de McGregor	63
1.6.1.4. Teoría de las necesidades de McClelland	64
1.6.1.5. Teoría de la atribución de Wiener.....	65

1.6.1.6. Teoría de las metas de logro	67
CAPÍTULO II: PLAN DE INVESTIGACIÓN	68
2.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	68
2.1.1. Alcance y las limitaciones de la investigación	69
2.2. OBJETIVOS	71
2.2.1. Objetivo Principal	71
2.2.2. Objetivos Específicos.....	71
2.3. HIPÓTESIS	72
2.3.1. Hipótesis General.....	72
2.3.2. Hipótesis Secundarias	72
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	74
3.1. ENFOQUE	74
3.1.1. Enfoque cualitativo.....	74
3.1.2. Enfoque cuantitativo.....	74
3.1.2.1. Diseño de investigación	75
3.2. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	76
3.2.1. Documentos de investigación	76
3.2.2. Entrevistas semi estructuradas.....	76
3.2.3. Cuestionario	76
3.3. SELECCIÓN DE LA MUESTRA.....	77
3.3.1. Población.....	77
3.3.2. Muestra.....	77
3.4. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS	78
3.4.1. Técnicas de análisis.....	78
3.4.2. Técnicas de procesamiento de datos	79
CAPÍTULO IV: DESARROLLO – APLICACIÓN	81
4.1. DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS	84
4.1.1. Edad.....	84
4.1.2. Género	86
4.1.3. Tiempo de trabajo.....	86
CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS.....	87

5.1.	CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS.....	89
5.1.1.	<i>Hipótesis estadística general.....</i>	89
5.1.2.	<i>Hipótesis estadística específica 1.....</i>	94
5.1.3.	<i>Hipótesis estadística específica 2.....</i>	99
5.1.4.	<i>Hipótesis estadística específica 3.....</i>	103
5.1.5.	<i>Hipótesis estadística específica 4.....</i>	105
5.1.6.	<i>Hipótesis estadística específica 5.....</i>	106
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	109
6.1.	CONCLUSIONES	109
6.2.	RECOMENDACIONES	110
	BIBLIOGRAFÍA	114
	ANEXOS	120

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Número de trabajadores en empresas que pertenecen a la SNP en el rubro de ingredientes marinos.....	26
Tabla 2. Responsabilidades compartidas en la administración de recursos humanos....	34
Tabla 3. Modelo de los dos factores	60
Tabla 4. Rango de edad de los encuestados.....	85
Tabla 5. Género de los encuestados.....	86
Tabla 6. Tiempo de trabajo de los encuestados.	87
Tabla 7. Distribución de frecuencias contingencialmente de las variables, factores e intención de permanencia del empleado.....	90
Tabla 8. Prueba de Chi-cuadrada entre las variables, factores e intención de permanencia del empleado.	92
Tabla 9. Coeficiente de correlación entre las variables, factores e intención de permanencia del empleado.	94
Tabla 10. Distribución de frecuencias contingencialmente de las variables, factores extrínsecos e intención de permanencia del empleado.....	95
Tabla 11. Prueba de Chi-cuadrada entre las variables, factores extrínsecos e intención de permanencia del empleado.	97
Tabla 12. Coeficiente de correlación entre las variables, factores extrínsecos e intención de permanencia del empleado.....	98
Tabla 13. Distribución de frecuencias contingencialmente de las variables, factores intrínsecos e intención de permanencia del empleado.....	100
Tabla 14. Prueba de Chi-cuadrada entre las variables, factores intrínsecos e intención de permanencia del empleado.	101
Tabla 15. Coeficiente de correlación entre las variables, factores intrínsecos e intención de permanencia del empleado.....	103
Tabla 16. Valoración de los factores que se relacionan con la intención de permanencia de un empleado en una empresa.	104

Tabla 17. Valoración de los factores según el tiempo de permanencia de un empleado en una empresa.	107
---	-----

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Perú urbano: variación anual del empleo en empresas privadas formales por ámbito geográfico, según tamaño de empresas y rama de actividad económica, julio 2018. Fuente: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, ejemplar N° 266 del Informe Estadístico Mensual (IEM).	21
Figura 2. PBI Real del Sector Pesquero. Fuente: “Informe Técnico de Producción Nacional 2013” del INEI 2014	23
Figura 3. Promedio de empresas en el sector privado por tamaño, según actividad económica – Primer semestre 2017 – 2018, Perú. Fuente: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.	27
Figura 4. Promedio de trabajadores en el sector privado por tamaño de empresa y categoría ocupacional, según actividad económica – Primer semestre 2017 – 2018, Perú. Fuente: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.	28
Figura 6. Modelo para construir talento organizacional. Fuente: Alles (2009) Construyendo Talento	50
Figura 7. Ascenso y descenso en la pirámide de necesidades. Fuente: Hellriegel D., Slocum, J. (2009) Administración 11va. Edición.....	57
Figura 8. Comparación de satisfactores e insatisfactores. Fuente: Figura tomada de One More Time: How Do You Motivate Employees? por Frederik Herzberg, Enero de 2003. Copyright © 2003 por Harvard Business School Publishing Corporation. Todos los derechos reservados.....	60
Figura 9. Diagrama de Pareto. Fuente: Elaboración propia, recopilado de SUNAT 2018	81
Figura 10. Porcentaje del rango de edad de los encuestados.....	85
Figura 11. Porcentaje del género de los encuestados.	86
Figura 12. Tiempo en la empresa de los encuestados.	87
Figura 13. Distribución de los valores porcentuales en niveles de las variables, factores e intención de permanencia del empleado.....	92
Figura 14. Distribución de los valores porcentuales en niveles de las variables, factores extrínsecos e intención de permanencia del empleado.....	96

Figura 15. Distribución de los valores porcentuales en niveles de las variables, factores intrínsecos e intención de permanencia del empleado.....	101
Figura 16. Medidas porcentuales de las valoraciones en los factores e indicadores que se relacionan con la intención de permanencia de un empleado en una empresa.....	105
Figura 17. Medidas porcentuales de las valoraciones en los factores según el tiempo de permanencia de un empleado en una empresa.....	108

Introducción

El índice de rotación laboral en Perú es uno de los más altos en Latinoamérica. Conocer la motivación laboral de los empleados y contar con una estrategia de retención de personal es clave para disminuir la rotación de personal, pues la ruptura del vínculo de los colaboradores y la empresa tiene consecuencias que inciden en la gestión y en los resultados de las organizaciones. La variación anual del empleo de las empresas privadas formales de 10 y más trabajadores en Perú Urbano en julio 2018 fue -0,3%, respecto al mismo mes en el año anterior. En Lima Metropolitana, para julio 2018 la variación anual del empleo de las empresas privadas formales de 10 y más trabajadores de la industria extractiva tuvo un índice desfavorable de -2.7%. Un estudio de la consultora EY Perú concluyó que la industria pesquera peruana tiene un gran impacto económico en el país, incluso mayor al que realizan otros importantes sectores de nuestra economía; además, genera cerca de 221 000 puestos de trabajo anualmente.

La investigación realizada se hizo con la intención de determinar la relación existente entre los factores intrínsecos y extrínsecos de la motivación con la intención de permanencia de un empleado en grandes empresas de producción de ingredientes marinos que pertenecen a la Sociedad Nacional de Pesquería en Lima Metropolitana y Callao en el periodo 2019.

Es importante precisar que, para nuestro estudio, se consideró, según tipo de trabajador al personal “Empleado” y, según tamaño de empresa, como “grandes empresas” aquellas que tienen de 500 a más trabajadores. Entendiéndose también que “dedicadas a la producción de ingredientes marinos” es un rubro dentro de la industria pesquera catalogado de igual manera por la Sociedad Nacional de Pesquería, siendo esta última un gremio privado sin fines de lucro que agrupa a las principales empresas del sector.

Se revisaron documentos de investigación, entrevistas y cuestionarios para la recolección de datos. Las entrevistas utilizadas fueron semiestructuradas a especialistas del área de Recursos Humanos del sector a fin de conocer el tema de estudio a profundidad. También se utilizaron encuestas dirigidas a una muestra representativa de 293 personas que residen en Lima Metropolitana y Callao, y que trabajan en grandes empresas dedicadas a la producción de ingredientes marinos que forman parte de la Sociedad Nacional de Pesquería.

Este estudio se divide en cinco capítulos. El capítulo I presenta el marco teórico y contiene información necesaria para poder determinar la estructura del documento. Incluye la revisión de fuentes bibliográficas referentes a la pesca industrial en el Perú; la Sociedad Nacional de Pesquería; estudios sobre la gestión del talento; retención de personal, siendo el compromiso un indicador importante de la intención de permanencia de los empleados en una organización; los modelos de retención de personal y finalmente, teorías motivacionales, siendo una de ellas la teoría bifactorial de Frederick Herzberg la cual fue utilizada para categorizar a los factores motivacionales que influyen en la intención de permanencia de los empleados en sus empresas. El capítulo II hace referencia al plan de investigación que considera el problema central, la determinación de objetivos y la definición de hipótesis. El capítulo III describe la metodología empleada en el proceso de estudio, considerando su enfoque, técnicas de recolección de datos, población, procedimiento muestral e instrumentos a utilizar para los análisis estadísticos, técnicas de procesamiento y el análisis de los datos obtenidos del proceso. El capítulo IV incluye el desarrollo y la aplicación de los resultados obtenidos, aquí se determina la relación existente entre los factores intrínsecos y extrínsecos de la motivación con la intención de permanencia de un empleado en grandes empresas de producción de ingredientes marinos que pertenecen a la Sociedad Nacional de Pesquería en Lima Metropolitana y Callao.

Finalmente, en el capítulo V se describe el análisis de datos y resultados, la discusión de estos en base a los objetivos establecidos en el capítulo II.

Referente a las conclusiones y recomendaciones de la investigación, estas responden a las determinaciones del problema investigado. Las referencias bibliográficas, las fuentes de las tablas y figuras permiten encontrar las fuentes que validan la información de este trabajo de investigación. Los anexos muestran a detalle las actividades relacionadas con el levantamiento de información.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1. Pesca industrial en el Perú

1.1.1. Historia

En el siglo XIX la llegada del ferrocarril dio paso a la comercialización de productos marinos y fluviales al conectar el litoral peruano con el interior del país. En este mismo siglo, se dieron grandes inventos que dieron paso a la pesca industrial. Por ejemplo, la conserva en hojalata, el motor a vapor y el arpón mecánico. Asimismo, a fines del mismo siglo Estados Unidos fue reconocido como el principal consumidor mundial de conservas. Por tanto, según Maldonado y Puertas (2011) la historia de la pesca industrial peruana se puede resumir afirmando que pasamos de la dependencia del bonito (1936-1955) a la explotación de la anchoveta (1956- 2011). (pág. 561).

Por un lado, durante la República oligárquica, existieron estudios gracias a la Compañía Administradora del Guano que confirmaron la riqueza del mar peruano y el vínculo que existía entre las aves guaneras y las especies de anchoveta y sardina. Monitoreó los factores que incidían sobre la producción de guano, afirmando que el fenómeno de El Niño afectaba a la población de sardinas y anchovetas, y a su vez a las aves guaneras ya que reducía la producción de guano. Por lo que se insertó dentro del Código de Aguas (1902 y 1907) la legislación pesquera que regulaba la explotación de los peces de río y ordenaba proteger a la población de aves guaneras multando la venta de sus huevos (1910), prohibiéndose pescar a 1 milla de las islas guaneras (1916) y alentando la matanza de amenazas de estas aves como buitres, gaviotas y gallinazos (1917). Este Código y leyes complementarias prohibía y multaba en forma reiterada el uso de dinamita y veneno para capturar peces.

Por otro lado, durante el oncenio de Leguía el Congreso Regional del Centro creó la Escuela de Pesquería y Salazones con sede en la isla San Lorenzo. La legislación fue más estricta con la prohibición del uso de dinamita y veneno para la captura de peces y se ordenó la protección de la trucha que la Cerro de Pasco Corporation había introducido en los ríos de la cuenca del Mantaro en Junín. También se reguló la pesca fluvial y se amplió el área de prohibición de la pesca en las islas guaneras hasta las 2 millas. En 1923 se construyó la primera fábrica de conservas de pescado y en 1924 Germán Leith, Andrés Herklotz y Paul Schmidt obtuvieron la concesión por 10 años para emplear vapores y lanchas para la pesca excluyendo a las ballenas, lobos marinos y tiburones.

Por lo tanto, en las primeras décadas del siglo XX la situación de la pesca era dominada por el consumo local y técnicas de explotación artesanales. El interés público y privado sobre los recursos biológicos marinos, buscando limitar la pesca, se manifestaba en la Compañía Administradora del Guano, empresa peruana que protegía a las poblaciones de aves guaneras como el piqueros y guanay. En cuanto a los recursos biológicos lacustres y fluviales había un menor interés, limitado al cuidado de la introducida población de truchas en la cuenca del río Mantaro, que lo expresaba la Cerro de Pasco Corporation. La pesca industrial peruana no se inició en el vacío sino se basó en el contexto de un pseudo proceso de modernización producido en el Oncenio que privilegiaba el mercado exterior. El proceso peruano de modernización se caracterizó por tener un Estado de orientación económica liberal que se mantuvo a pesar del crac del 29 que contrajo el mercado mundial (Rojas, 1996, pp. 24-25). En este contexto la pesca se transformó de una actividad artesanal a una industrial gracias a un grupo empresarial de carácter mediano y pequeño vinculado que venía de otras actividades en el mercado interior que orientó su producción hacia Estados Unidos. El inicio de la

pesca industrial implicó una colaboración activa de peruanos y extranjeros provenientes de las ciencias exactas y de la mediana empresa. La historia de la pesca industrial en el Perú demuestra la gran capacidad adaptativa del empresariado nacional en el contexto de un mercado mundial altamente competitivo, aunque la actividad industrial peruana fue pequeña frente a otras experiencias latinoamericanas (Rojas, 1996, p. 26).

1.1.2. Situación del sector pesquero en el Perú

Según un estudio del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, ejemplar N° 266 del Informe Estadístico Mensual (IEM) Julio 2018 se indica que en Perú Urbano las empresas privadas formales de 10 y más trabajadores registraron una variación anual del empleo de -0,3% para julio de 2018, respecto al mismo mes del año anterior. Siendo la rama extractiva (1,5%) una de las encargadas de contrarrestar dicha incidencia negativa. Por el contrario, la variación anual del empleo en Lima Metropolitana fue -0,3%, dicho resultado se alcanzó debido al desenvolvimiento negativo del empleo en dos de las cinco ramas de actividad económica: industria manufacturera (-2,7%) y extractiva (-2,1%). El empleo en el conjunto de las principales ciudades del interior del país obtuvo una variación anual de -0,4%, donde las ramas que mostraron un buen desempeño y mitigaron el resultado negativo fueron: extractiva (2,9%) y comercio (0,2%). En la figura 1 se detalla la variación porcentual anual del empleado en empresas privadas formales por ámbito geográfico, según tamaño de empresa y rama de actividad económica.

6. PERÚ URBANO: VARIACIÓN ANUAL DEL EMPLEO EN EMPRESAS PRIVADAS FORMALES POR ÁMBITO GEOGRÁFICO, SEGÚN TAMAÑO DE EMPRESA Y RAMA DE ACTIVIDAD ECONÓMICA, JULIO 2018
(Variación porcentual)

TAMAÑO DE EMPRESA / RAMA DE ACTIVIDAD ECONÓMICA	PERÚ URBANO	LIMA METROP.	PRINCIPALES CIUDADES	ABANCAY	AREQUIPA	AYACUCHO	CAJAMA.	CERRO DE PASCO	CHACHAP.	CHICLAYO	CHIMBOTE	CHINCHA	CUSCO	HUANCAV.	HUANCAYO	HUÁNUCO
EMPRESAS DE 10 Y MÁS TRABAJADORES																
TOTAL	-0,3	-0,3	-0,4	-0,8	1,5	-1,0	-4,1	-1,6	6,4	-6,5	-5,7	13,5	-0,5	-4,4	2,8	-1,9
Extractiva ^{1/}	1,5	-2,1	2,9	-	4,9	-	-7,3	-0,3	-	-6,1	-14,4	22,2	-	-	-	-
Industria manufacturera	-2,6	-2,7	-2,4	-	3,2	-4,3	5,9	-	-	-15,3	-12,6	10,6	-6,6	-	-1,1	11,2
Comercio	0,3	0,4	0,2	20,6	0,1	4,0	-7,7	39,3	-	-1,3	-6,8	-7,6	-0,6	-14,3	-2,9	1,0
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	1,4	2,0	-0,1	0,0	1,6	-2,3	-4,1	-25,9	-13,6	-1,0	2,6	-4,8	2,1	-	-8,4	-1,6
Servicios ^{2/}	0,0	0,2	-0,9	-2,8	-0,6	-1,3	-2,7	-2,4	10,3	-7,8	5,0	-8,2	-0,8	-3,7	6,0	-3,9
EMPRESAS DE 10 A 49 TRABAJADORES																
TOTAL	-2,2	-2,5	-1,2	18,3	-2,4	0,2	-2,3	5,8	6,4	-0,4	-6,2	-0,4	-2,3	-6,9	-2,2	2,7
Extractiva ^{1/}	-2,0	-2,3	-1,8	-	-7,8	-	2,3	24,2	-	-2,3	-42,4	57,0	-	-	-	-
Industria manufacturera	-9,2	-10,0	-4,0	-	-5,5	-	31,6	-	-	-0,9	-4,4	-6,2	-11,3	-	-2,4	11,2
Comercio	-2,7	-2,7	-3,0	20,6	-0,4	-3,7	-6,7	39,3	-	-3,5	-14,4	-8,3	-3,9	-14,3	-11,7	-2,7
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	1,2	2,4	-2,4	0,0	-5,6	-1,4	0,3	-38,9	-13,6	-8,4	4,3	-5,0	0,7	-	1,5	0,5
Servicios ^{2/}	-0,7	-1,0	0,7	18,4	-2,4	1,6	-6,1	5,9	10,3	5,1	4,0	-11,1	-1,9	-6,3	1,9	6,4
EMPRESAS DE 50 Y MÁS TRABAJADORES																
TOTAL	0,5	0,7	-0,2	-15,6	2,6	-2,0	-4,9	-2,4	-	-8,1	-5,6	14,9	0,4	7,7	4,5	-5,6
Extractiva ^{1/}	2,4	-2,0	3,1	-	5,0	-	-7,4	-0,6	-	-6,2	-7,5	20,9	-	-	-	-
Industria manufacturera	-1,0	-0,4	-2,3	-	5,0	-4,3	-9,7	-	-	-16,3	-13,6	10,8	-4,4	-	3,1	-
Comercio	1,9	1,9	2,0	-	0,4	18,5	-8,1	-	-	-0,3	1,7	-6,9	1,4	-	1,1	5,9
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	1,6	1,7	1,1	-	2,9	-	-6,7	-11,4	-	5,1	0,6	-	3,4	-	-16,1	-7,5
Servicios ^{2/}	0,2	0,7	-1,7	-15,6	0,2	-3,1	0,1	-5,2	-	-10,9	3,9	-5,9	-0,2	7,7	7,1	-7,8

Continúa...

Nota: La información corresponde al primer día de cada mes.

^{1/} La variación anual se refiere a la variación porcentual respecto al mismo mes del año anterior.

^{2/} La rama de actividad económica servicios está conformada por las subramas servicios prestados a empresas; restaurantes y hoteles; establecimientos financieros; enseñanza; servicios sociales y comunales; y electricidad, gas y agua.

Fuente: MTPE-Encuesta Nacional de Variación Mensual del Empleo (ENVAEM).

Elaboración: MTPE-DGPE-Dirección de Investigación Socio Económico Laboral (DISEL).

Figura 1. Perú urbano: variación anual del empleo en empresas privadas formales por ámbito geográfico, según tamaño de empresas y rama de actividad económica, julio 2018. Fuente: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, ejemplar N° 266 del Informe Estadístico Mensual (IEM).

Por su parte, la industria pesquera genera empleo anualmente para 221 mil personas, de manera directa e indirecta en todo el Perú. Además, las mujeres representan alrededor del 50% de las personas que laboran en el sector de la pesca y acuicultura, y se involucran en diversas actividades a lo largo de la cadena de valor, asumiendo funciones clave en la provisión de insumos, extracción y cultivo, procesamiento primario y secundario, así como en la comercialización (FAO¹, 2016).

¹ FAO (2016). La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, ONUAA, o más conocida como FAO, es un organismo especializado de la ONU que dirige las actividades internacionales encaminadas a erradicar el hambre.

Las exportaciones por su parte tienen un gran impacto económico en todo el Perú debido a que las actividades extractivas y las ubicaciones físicas donde operan se encuentran de manera descentralizada en todo el litoral peruano. Representan el 7% del aporte total de divisas para el país, principalmente por las exportaciones de aceite y harina de pescado, y la pesquería representa el 2% del PBI total nacional.

En términos absolutos, la actividad del sector pesquero ha venido creciendo a una tasa promedio anual de 7% durante el período 2000-2012 frente a un crecimiento promedio de 6% del total de la economía. El PBI pesquero comprende tres componentes: (i) desembarques pesqueros, tanto para pescado fresco, conservas y congelado, como para la fabricación de harina y aceite de pescado, (ii) elaboración y preservación de pescados (conservas y congelado) y (iii) producción de harina y aceite de pescado. En el período 2011-2012, el resultado económico de cada uno de los componentes conformó aproximadamente un tercio del PBI pesquero. Es necesario clarificar que el rubro de ingredientes marinos participa en todos los rubros anteriores. Como se resalta en la figura 2, el componente referido a la elaboración y preservación de pescado es el que ha crecido a mayores tasas entre el 2000 y el 2012.

Figura 2. PBI Real del Sector Pesquero. Fuente: “Informe Técnico de Producción Nacional 2013” del INEI 2014

Ministerio de la Producción (2015) Es importante resaltar que la producción de harina y aceite crudo de pescado, según puerto estuvo liderado por Chimbote, Pisco y Callao y en el año 2017, el Perú fue golpeado por la crisis externa; no obstante, la industria pesquera contribuyó a la recuperación de la industria manufacturera y generó dinamismo en aquellas ciudades afectadas por el Niño Costero. Durante el primer semestre del 2017 el sector pesca (desembarques pesqueros, elaboración y preservación de pescado y elaboración de harina y aceite de pescado) aumentó en 82.85% (SNP, 2019). Y, en 2018 la variación porcentual real del PBI pesquero aumentó en 39.7% (INEI, 2018).

A nivel del mercado mundial, las exportaciones pesqueras peruanas también se posicionan en un nivel expectante y en el caso de envíos de ingredientes marinos lidera el ranking (IFFO², 2015). Perú es responsable por aproximadamente el 25-30% de la producción mundial de harina y aceite de pescado. Y, según el Ministerio de Economía y Finanzas (2019) el sector pesca avanzará 29.3% entre el 2019 y 2022.

1.2. Sociedad Nacional de Pesquería

1.2.1. Historia de la Sociedad Nacional de Pesquería (SNP)

La Sociedad Nacional de Pesquería es una institución que asocia a aquellas empresas establecidas en el Perú que realizan actividades de extracción de recursos pesqueros, de acuicultura y de procesamiento de congelado, conservas, harina y aceite de pescado

² International Fishmeal and Fish Oil Organisation (2019). Organización no gubernamental que representa y promueve la harina y aceite de pescado y otros ingredientes de origen marino a nivel mundial.

(ingredientes marinos), así como a la comercialización de sus productos y otras actividades vinculadas directa e indirectamente al sector.

En su devenir institucional, la SNP ha logrado consolidar una imagen de solidez y entera preocupación por impulsar la actividad pesquera siempre bajo el compromiso de la sostenibilidad, el cuidado del mar y del medio ambiente. Se constituyó el 5 de junio de 1952, con el objetivo de impulsar el posicionamiento mundial de la industria pesquera peruana. Los requerimientos del sector pesquero y su proyección en el futuro llevaron al Comité de Pesca instalado en la Sociedad Nacional de Industrias a separarse de esta institución para conformar su propio gremio empresarial³.

La Sociedad Nacional de Pesquería (SNP) cuenta con 61 empresas asociadas, las cuales se dedican a las actividades de extracción y procesamiento o producción pesquera, así como actividades de cultivo y producción acuícola continental, tanto de menor como de mayor escala, entre otros rubros vinculados a la industria pesquera.

Los rubros que hay dentro de la SNP son:

- Acuícolas
- Armadoras
- Banca y seguro
- Brokers
- Cámaras de comercio
- Certificación sanitaria y de calidad comercial
- Comercialización de productos hidrobiológicos
- Conservas y congeladoras

³ Página web de la Sociedad Nacional de Pesquería (2019)

- Control satelital
- Ingredientes marinos
- Maquinarias e insumos
- Reparación y mantenimiento de embarcaciones

1.2.2. Grandes empresas del rubro de ingredientes marinos asociadas a la Sociedad Nacional de Pesquería (SNP)

En primer lugar, se definirá el significado de “grandes empresas” e “ingredientes marinos”. Por un lado, Toyama (2000) indica que aquellas empresas que tienen de 1 hasta 19 trabajadores son muy pequeñas, pequeñas entre 20 y 99 trabajadores, medianas entre 100 y 499, y aquellas que son de 500 a más trabajadores son consideradas grandes empresas. Por su parte, SUNAT indica que, según el número de trabajadores, aquellas empresas que tienen de 1 hasta 10 trabajadores es considerada una microempresa y de 1 a 100 trabajadores es una pequeña empresa. No tiene una definición de mediana y grande empresa. Para fines de esta investigación, utilizaremos la definición de Jorge Toyama, ya que indica un rango exacto de trabajadores según “grandes empresas”.

Por otro lado, los ingredientes marinos son productos alimenticios que derivan de organismos marinos como el pescado, el krill, los mariscos y las algas. Se emplean principalmente para el consumo humano o como alimento para animales. La sostenibilidad es un factor importante en la crianza de cualquier forma de vida marina para asegurar el crecimiento y mantenimiento continuo de los habitantes del océano (IFFO, 2019).

A continuación, en la Tabla 1 se adjunta el detalle del número de trabajadores en cada una de las empresas que pertenecen al rubro de ingredientes marinos de la SNP.

Tabla 1. Número de trabajadores en empresas que pertenecen a la SNP en el rubro de ingredientes marinos

Empresas pesqueras	RUC	N° Trabajadores
Pesquera Hayduk S.A.	20136165667	2923
Tecnológica de Alimentos S.A.	20100971772	2842
Pesquera Diamante S.A.	20159473148	1737
Austral Group S.A.	20338054115	1685
Corporación Pesquera Inca S.A.C	20224748711	1615
Pesquera Exalmar S.A.A.	20380336384	1230
CFG Investment S.A.C	20512868046	1083
Pesquera Centinela S.A.C	20278966004	656
Pesquera Cantrabria S.A	20504595863	421
Pesquera Capriconio S.A.	20100388121	264
Compañía Pesquera Del Pacífico Centro S.A.	20330862450	203

Fuente: Elaboración propia, recopilado de SUNAT. Diciembre 2018

Es importante comentar que, según la Oficina Estadística del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2019) en su publicación “Informe Comparativo de Planillas Electrónicas 2017-2018” el promedio de empresas en el sector privado por tamaño, según actividad económica de aquellas que tienen de 500 a más trabajadores en el Perú son 8 empresas en 2017 y 7 en 2018, tal y como se detalla en la figura 3. Asimismo, según el promedio de trabajadores en el sector privado por tamaño de empresa y categoría ocupacional según actividad económica, la categoría “empleado” tiene un total de 1215 trabajadores en todo el Perú, cifra mayor que en 2017 tal como se detalla en la figura 4.

PERU

CUADRO N° 05

PROMEDIO DE EMPRESAS EN EL SECTOR PRIVADO POR TAMAÑO, SEGUN ACTIVIDAD ECONOMICA
Primer Semestre
2017 - 2018

ACTIVIDAD ECONÓMICA	TAMAÑO DE EMPRESA								PROMEDIO MENSUAL	
	1 - 10		11 - 100		101 - 499		500 o más			
	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018
AGRICULTURA, GANADERÍA, CAZA Y SILVICULTURA	4 338	4 441	813	837	182	196	70	76	5 403	5 551
PESCA	596	616	201	229	26	25	8	7	830	877
EXPLOTACIÓN DE MINAS Y CANTERAS	1 732	1 788	409	422	118	119	44	45	2 303	2 374
INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	26 490	26 910	3 336	3 405	505	514	161	165	30 492	30 994
SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA	402	424	91	89	37	38	6	7	535	558
CONSTRUCCIÓN	12 567	13 231	1 792	1 780	198	181	34	41	14 591	15 232
COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR, REP. VEHIC. AUTOM.	76 133	78 793	5 505	5 728	445	445	77	84	82 160	85 050
HOTELES Y RESTAURANTES	15 928	16 711	1 848	1 954	105	98	24	26	17 904	18 788
TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES	23 844	25 215	2 952	3 168	272	293	55	61	27 122	28 737
INTERMEDIACIÓN FINANCIERA	919	994	240	247	54	61	48	47	1 260	1 349
ACTIVIDADES INMOBILIARIAS, EMPRESARIALES Y DE ALQUILER	43 415	44 511	5 070	5 156	643	639	149	166	49 277	50 471
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y DEFENSA	261	274	57	53	10	10	2	1	329	337
ENSEÑANZA	5 416	5 616	1 686	1 764	154	163	46	48	7 301	7 590
SERVICIOS SOCIALES Y DE SALUD	7 941	8 511	603	636	68	70	19	19	8 630	9 235
OTRAS ACTIV. SERV. COMUNITARIOS, SOCIALES Y PERSONALES	24 694	26 060	2 485	2 533	229	233	43	44	27 451	28 870
HOGARES PRIVADOS CON SERVICIO DOMÉSTICO	5	6	-	1	-	-	-	-	5	7
ORGANIZACIONES Y ORGANOS EXTRATERRITORIALES	40	41	30	29	2	2	-	-	73	72
NO DETERMINADO	4 187	5 936	233	323	5	14	-	-	4 424	6 273
TOTAL PROMEDIO	248 906	260 076	27 348	28 352	3 051	3 098	784	835	280 089	292 362

FUENTE : MINISTERIO DE TRABAJO Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO / OBETIC / OFICINA DE ESTADÍSTICA
BASE DE DATOS : PLANILLA ELECTRÓNICA / PLAME
NOTA : DIFERENCIAS EN TOTALES POR REDONDEO DE CIFRAS

Figura 3. Promedio de empresas en el sector privado por tamaño, según actividad económica – Primer semestre 2017 – 2018, Perú. Fuente: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

PROMEDIO DE TRABAJADORES EN EL SECTOR PRIVADO POR TAMAÑO DE EMPRESA Y CATEGORÍA OCUPACIONAL, SEGÚN ACTIVIDAD ECONÓMICA
Primer Semestre
2017 - 2018

ACTIVIDAD ECONÓMICA	TAMAÑO DE EMPRESA / CATEGORÍA OCUPACIONAL																PROMEDIO MENSUAL				
	1 - 10				11 - 100				101 - 499				500 o más								
	EJE	EMP	OBR	ND	EJE	EMP	OBR	ND	EJE	EMP	OBR	ND	EJE	EMP	OBR	ND					
AGRICULTURA, GANADERÍA, CAZA Y SILVICULTURA	859	7 012	4 889	239	388	8 148	17 820	222	170	4 858	35 087	285	489	9 407	115 819	739	1 704	27 425	175 614	1 465	234 288
PESCA	123	1 248	401	10	123	1 898	3 988	22	22	980	4 793	20	31	1 122	6 598	9	299	5 015	15 760	61	21 115
EXPLOTACIÓN DE MINAS Y CANTERAS	452	3 476	1 687	82	352	8 123	5 421	48	444	12 442	15 973	43	3 057	25 540	27 281	114	4 304	47 586	49 861	266	162 111
INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	5 330	54 412	13 340	847	2 472	46 388	41 755	264	875	42 507	64 711	320	1 589	56 513	140 813	3 973	10 275	199 800	200 619	5 404	476 091
SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA	88	947	164	2	88	1 887	755	3	305	6 078	1 736	12	104	2 440	1 737	5	464	11 332	4 352	22	16 210
CONSTRUCCIÓN	3 212	24 082	6 144	121	747	16 820	33 464	226	270	10 839	26 662	318	107	15 358	31 786	144	4 336	67 109	98 355	809	580 728
COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR, REP. VEHIC. AUTOM.	13 785	161 544	11 001	2 652	4 610	111 951	16 820	238	1 028	79 750	9 954	141	767	135 616	11 767	295	20 491	487 862	49 341	3 325	1 960 728
HOTELES Y RESTAURANTES	1 784	42 030	3 896	816	863	36 221	7 303	80	156	16 394	3 577	28	445	24 865	3 784	57	54	1 182	18 568	1 816	54 861
TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES	4 655	56 596	5 799	468	1 973	60 889	13 225	201	478	40 740	12 487	112	2 332	60 400	12 123	190	2 438	216 625	43 233	163	272 664
INTERMEDIACIÓN FINANCIERA	372	2 767	17	22	341	7 151	35	12	234	11 445	107	95	1 108	103 473	63	34	2 054	124 835	623	803	127 274
ACTIVIDADES INMOBILIARIAS, EMPRESARIALES Y DE ALQUILER	11 820	97 564	6 770	1 121	3 886	107 695	26 815	317	828	94 909	35 083	332	599	223 964	43 442	606	16 913	524 132	112 090	2 376	685 910
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y DEFENSA	47	685	43	9	42	1 616	290	-	23	1 876	107	3	2	676	474	4	113	4 832	873	55	8 834
ENSEÑANZA	701	18 105	184	128	634	47 523	995	56	160	27 441	1 267	28	251	85 478	1 724	126	1 768	178 546	4 169	339	184 800
SERVICIOS SOCIALES Y DE SALUD	1 489	18 840	170	133	347	14 869	261	23	62	14 129	214	13	62	19 641	59	7	1 069	67 279	703	175	70 116
OTRAS ACTIV. SERV. COMUNITARIOS, SOCIALES Y PERSONALES	3 938	58 854	5 481	1 063	1 298	52 105	11 274	168	423	38 690	8 423	104	164	33 981	5 398	45	5 823	179 629	39 596	1 380	217 387
HOGARES PRIVADOS CON SERVICIO DOMÉSTICO	-	10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10	-	-	1 489
ORGANIZACIONES Y ORGANOS EXTRATERRITORIALES	8	170	2	-	16	767	14	-	2	442	67	-	-	-	-	-	-	130	1 380	83	-
NO DETERMINADO	958	7 075	548	60	109	3 420	1 794	3	1	388	214	-	-	-	-	-	-	11 781	1 061	60	19 285
TOTAL PROMEDIO	49 438	584 304	88 914	7 751	18 936	522 958	181 798	1 881	5 380	488 905	228 111	1 833	11 116	798 478	482 845	8 347	33 990	2 276 088	885 095	17 832	3 244 115

2018

ACTIVIDAD ECONÓMICA	TAMAÑO DE EMPRESA / CATEGORÍA OCUPACIONAL																PROMEDIO MENSUAL			
	1 - 10				11 - 100				101 - 499				500 o más							
	EJE	EMP	OBR.	ND.	EJE	EMP	OBR.	ND.	EJE	EMP	OBR.	ND.	EJE	EMP	OBR.	ND.				
AGRICULTURA, GANADERÍA, CAZA Y SILVICULTURA	655	7 430	4 917	309	407	6 580	16 588	422	168	5 171	36 888	548	349	10 450	127 239	2 082	1 570	29 631	187 512	3 359
PESCA	113	1 270	436	21	128	2 126	4 180	89	23	946	4 722	57	27	1 215	6 564	76	291	5 557	15 902	242
EXPLOTACIÓN DE MINAS Y CANTERAS	412	3 616	1 693	163	344	6 550	5 065	203	437	11 769	15 795	238	5 220	26 759	26 597	403	6 243	48 604	49 150	1 007
INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	5 243	55 707	13 064	1 517	2 387	48 216	42 062	1 017	882	42 300	65 659	1 157	1 474	59 170	160 502	3 635	9 988	205 392	281 268	7 325
SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA	82	1 024	189	17	71	1 751	684	30	171	6 036	1 762	47	94	2 962	2 591	34	1 418	11 772	20 207	1 303
CONSTRUCCIÓN	3 102	25 659	6 111	644	659	18 273	30 829	1 117	204	10 107	25 100	1 411	97	15 827	39 556	1 475	4 102	69 886	101 496	4 943
COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR, REP. VEHIC. AUTOM.	13 814	187 296	11 055	4 459	4 483	116 182	15 642	1 583	999	70 026	9 995	1 111	745	141 222	12 735	2 340	20 400	500 776	58 428	9 463
HOTELES Y RESTAURANTES	1 799	43 986	3 837	1 436	861	38 855	7 156	678	129	18 086	2 719	213	421	26 473	3 771	569	5 762	26 473	26 473	569
TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES	4 864	60 112	5 931	1 188	2 035	64 464	13 686	1 088	467	42 243	13 781	798	2 440	65 424	13 687	796	9 606	232 243	47 085	3 780
INTERMEDIACIÓN FINANCIERA	361	2 945	24	49	347	7 085	78	78	199	12 271	116	191	1 001	105 317	62	1 108	197	127 599	260	1 424
ACTIVIDADES INMOBILIARIAS, EMPRESARIALES Y DE ALQUILER	11 528	99 733	6 869	2 369	3 494	109 980	24 428	1 990	921	98 496	30 699	1 979	573	239 605	50 816	4 296	16 515	547 814	112 612	10 842
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y DEFENSA	46	702	48	23	29	1 398	184	8	12	1 736	233	36	0	608	65	3	87	4 403	531	687
ENSEÑANZA	692	18 810	170	215	609	50 965	898	135	169	39 779	1 285	164	225	87 358	1 389	566	1 684	185 012	3 742	1 011
SERVICIOS SOCIALES Y DE SALUD	1 509	20 259	170	330	349	15 674	288	186	54	14 762	147	158	59	19 694	36	138	1 071	70 409	641	812
OTRAS ACTIV. SERV. COMUNITARIOS, SOCIALES Y PERSONALES	3 907	59 412	5 440	1 772	1 234	53 015	11 305	756	442	38 183	9 949	674	179	34 020	7 318	585	5 762	182 630	33 112	3 787
HOGARES PRIVADOS CON SERVICIO DOMÉSTICO	-	9	-	-	-	18	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	27	-	-
ORGANIZACIONES Y ORGANOS EXTRATERRITORIALES	8	171	2	1	15	708	13	2	2	393	44	3	-	-	-	-	25	1 273	60	1 363
NO DETERMINADO	1 230	10 890	1 288	431	172	4 528	2 456	243	6	547	1 474	54	-	-	-	-	1 408	15 058	12 107	758
TOTAL PROMEDIO	49 154	579 828	88 923	14 942	17 663	545 209	177 522	9 631	5 283	483 849	219 446	8 636	12 893	836 104	452 929	18 088	9 756	588 939	851 231	4 419

FUENTE : MINISTERIO DE TRABAJO Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO / ODETC / OFICINA DE ESTADÍSTICA
 BASE DE DATOS : PLANILLA ELECTRÓNICA / PLAME
 NOTA : DIFERENCIAS EN TOTALES POR REDONDEO DE CIFRAS

Figura 4. Promedio de trabajadores en el sector privado por tamaño de empresa y categoría ocupacional, según actividad económica – Primer semestre 2017 – 2018, Perú. Fuente: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

Para efectos de nuestra investigación, nos enfocaremos en aquellas grandes empresas de más de 500 trabajadores del Perú. Cabe resaltar que el domicilio fiscal de las “grandes empresas” se encuentran dentro de Lima Metropolitana y Callao y pertenezcan al rubro de ingredientes marinos; es decir; aquellas que se dedican a la extracción, producción y comercialización de productos que de preferencia puedan sustentar sus ingresos en los recursos pesqueros marinos pelágicos⁴, principalmente en

⁴ SERNAPESCA (2019) Los peces pelágicos son organismos animales acuáticos vertebrados que habitan en aguas medias o cerca de la superficie, en conglomerados denominados cardúmenes, y entre sus componentes encontramos: jurel, sardinas, anchoveta y que se constituyen en las especies principales de la actividad de transformación para la producción de harina de pescado.

la anchoveta y otros como el jurel y la caballa. De las 11 empresas que conforman este rubro 8 son las únicas que tienen más de 500 trabajadores en todo el Perú, que pasamos a detallar:

1.2.2.1. Austral Group S.A⁵

Es una empresa pesquera miembro del grupo noruego Austevoll Seafood ASA, uno de los grupos pesqueros más grandes del mundo, listada en la Bolsa de Oslo y que cuenta con operaciones en cuatro de los países pesqueros más importantes: Noruega, Reino Unido, Perú y Chile. A través de los años se ha ido consolidando como una de las empresas pesqueras más reconocidas a nivel nacional e internacional. Se dedica a la producción y comercialización de congelados, conservas, harina y aceite de pescado. Su equipo humano está conformado por más de 1200 personas entre operarios, tripulantes y empleados, todos comprometidas con los objetivos de la compañía y que realizan sus labores diarias aplicando un modelo de gestión enfocado en la mejora continua, la sostenibilidad, la ecoeficiencia y la innovación. Los valores que la representa son trabajo en equipo, compromiso, integridad y responsabilidad.

1.2.2.2. CFG Investment S.A.C⁶

CFG Investement S.A.C, empresa pesquera del grupo internacional Pacific Andes. Inició operaciones en el Perú en el 2006 con el objetivo de extraer, procesar y ofrecer productos hidrobiológicos de la más alta calidad. Sus principales productos son la harina y aceite de pescado a base de la anchoveta. En la

⁵ Página web Austral Group S.A (2019)

⁶ Página web COPEINCA (2019)

actualidad opera en siete plantas de procesamiento de harina y aceite de pescado, ubicadas estratégicamente en el norte, centro y sur del litoral peruano. CFG Investment exporta el 100% de la harina y aceite de pescado que produce, siendo Asia y Europa sus principales clientes. Cuenta con una flota propia de 20 embarcaciones pesqueras y más de 953 colaboradores.

1.2.2.3. Corporación Pesquera Inca S.A.C⁷

Corporación Pesquera Inca, Copeinca, se encarga de la producción y exportación de harina y aceite de pescado. Fue adquirida por CFG Investment SAC en el 2013. Tiene 6 plantas en todo el litoral peruano y 28 embarcaciones pesqueras, de las cuales 20 están equipadas con capacidad de frío, la cual potencia su habilidad para proveer pesca frente a sus plantas y, por lo tanto, incrementa su calidad. A diciembre del 2018, contaban con 1615 colaboradores en total.

1.2.2.4. Pesquera Centinela S.A.C⁸

Compañía dedicada a la extracción y procesamiento de pescado para la elaboración de harina y aceite, destinados tanto a consumo humano como hacia fines industriales. Asimismo, elaboración de productos congelados y conservas. Pertenece al Grupo Romero. En abril de 2009 el Grupo Romero concretó su ingreso al sector pesquero al comprar la Pesquera Giuliana y, mediante esta, a Pesquera Lila (planta de harina y conservas) y a Pesquera Hamer, ubicadas en Chimbote (Ancash). En el 2009 adquirió una tercera planta de harina de pescado

⁷ Página web COPEINCA (2019)

⁸ Página web Pesquera Centinela S.A.C (2019)

en Chancay y una planta de congelados en Chimbote. A diciembre del 2018, contaban con 656 colaboradores.

1.2.2.5. Pesquera Diamante S.A⁹

Inició operaciones desde 1986, forjando una trayectoria exitosa e impecable en el sector pesquero. Busca alcanzar nuevas metas, enfocarse en sus objetivos empresariales y reinventarse con cada acción, para beneficio de todos sus stakeholders. Busca satisfacer las necesidades alimenticias del mercado peruano y mundial, llevando proteínas y alimentos de origen marino, con la garantía de un proceso que sigue los más altos estándares de calidad en el procesamiento de harina y aceite de pescado, conservas y productos frescos y congelados. Cuenta con 29 embarcaciones fabricadas completamente con acero naval. Todas estas embarcaciones están dedicadas principalmente a la pesca de anchoveta para el Consumo Humano Indirecto, de las cuales 14 están preparadas para la pesca de jurel y caballa y de ellas 2 están destinadas para la pesca de Atún, que se destinan al Consumo Humano Directo, las mismas que cuentan con bodegas insuladas¹⁰ y están equipadas especialmente acondicionado para la refrigeración en bodega a 0° C, lo que garantiza la entrega de un pescado fresco desde su descarga hasta su procesamiento. Tiene 5 plantas en toda la costa peruana y a diciembre del 2018, contaba con 1737 colaboradores.

1.2.2.6. Pesquera Exalmar S.A.A¹¹

⁹ Página web Pesquera Diamante S.A (2019)

¹⁰ Mecalux (2017) El aislamiento térmico en bodegas (insuladas) es la forma más eficiente de conservar el frío. Técnicamente, consiste en minimizar la transmisión de energía calorífica entre espacios contiguos.

¹¹ Página web Exalmar S.A.A (2019)

Con más de 25 años en el sector pesquero, Exalmar tiene una visión clara y un compromiso con la preservación de los recursos marinos, una gestión basada en su capacidad de adaptarse e innovar, comunicación transparente con sus grupos de interés y comprometida con el desarrollo del talento humano. Para consumo humano indirecto cuenta con 5 plantas ubicadas estratégicamente a lo largo del litoral peruano y con 43 embarcaciones de las cuales 23 se encuentran operativas y para consumo humano directo, 2 plantas de congelados y con 6 embarcaciones con sistema de refrigeración. El número de colaboradores que maneja actualmente es aproximadamente de 1090 personas.

1.2.2.7. Pesquera Hayduk S.A¹²

En Hayduk pescan y elaboran productos marinos que comercializan en el Perú y en todo el mundo. Son una empresa peruana con más de 25 años de experiencia operando bajo los más altos estándares de calidad, cuidado del medio ambiente y seguridad alimentaria, buscando la total satisfacción de sus clientes. Sus líneas de negocio incluyen harina, aceite, conservas y productos congelados. Representa una de las 4 principales pesqueras del Perú. Cuentan con 19 embarcaciones de cerco y 3 de arrastre con un total de 6,360 metros cúbicos de capacidad de bodega, que pescan principalmente anchoveta, atún, jurel y caballa. Tiene 6 plantas ubicadas a lo largo de todo el litoral peruano y a diciembre 2018 contaba con 2923 colaboradores.

1.2.2.8. Tecnológica de Alimentos S.A¹³

¹² Página web Pesquera Hayduk S.A (2019)

¹³ Página web TASA (2019)

TASA, es una empresa peruana líder en el sector pesquero, produce alimentos e ingredientes marinos de alta calidad, valor agregado y excelencia, lo cual les ha permitido convertirse en el primer productor y exportador de harina y aceite de pescado del mundo. Perteneció al grupo BRECA y sus más de 2600 colaboradores están alineados con los valores corporativos que están orientados al compromiso por la excelencia, integridad, desarrollo integral y la sostenibilidad. De esta manera, ha logrado formar una empresa líder, ética y sostenible que promueve la innovación y operación en armonía con la comunidad y el medio ambiente. Además, participa activamente en los temas de la agenda de desarrollo sostenible de la industria.

1.3. Gestión del Talento o gestión de recursos humanos

Una correcta gestión del talento humano hace la diferencia al atraer y retener a los líderes que buscan las organizaciones.

Para Lombardo (2018), gestión del talento humano involucra un fuerte compromiso estratégico del área de Recursos Humanos de una empresa para contar con los profesionales más talentosos del mercado. Este compromiso surge debido a dos necesidades particulares que sirven para incrementar la competitividad empresarial: retener a las personas que conforman equipos de alto rendimiento e identificar potenciales talentos en las organizaciones. Chiavenato (2019), en su libro Gestión del Talento Humano, no habla de gestión del talento como tal, sino indica que la Administración de Recursos Humanos es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, oficinistas, recursos humanos, talentos o el nombre que se utilice) a efectos de alcanzar los objetivos de la organización y los individuales. Los nombres tales como departamento de personal, relaciones industriales, recursos humanos, desarrollo de

talentos, capital humano o capital intelectual se utilizan para describir la unidad, el departamento o el equipo que administra a las personas. Cada uno de ellos refleja una manera de lidiar con las personas y los engloba en Administración de Recursos Humanos ya que es el más común de todos.

Según Dolan et al. (2007) indican que uno de los principios más aceptados en la actualidad es que la responsabilidad de una eficiente gestión de los recursos humanos es compartida. Los directores de recursos humanos diseñan las estrategias, políticas y prácticas de gestión y los responsables funcionales, quienes tienen la relación directa con el personal de la organización, son los encargados de la implantación.

Independientemente de la posición que ocupen los colaboradores de una organización todos son responsables de la administración de recursos humanos sea efectiva. En la siguiente tabla, se resume algunas de las responsabilidades de tres actores clave en la gestión de recursos humanos: los gerentes de línea, los profesionales de recursos humanos y los empleados.

Tabla 2. Responsabilidades compartidas en la administración de recursos humanos

Gerentes de línea	Profesional de RH	Empleados
<i>Planeación</i>		
Influyen a los profesionales de Gestión Humana en la formulación e implementación de la estrategia de negocios y en el impacto de su área en el logro de la estrategia.	Permanecen informados de los principios técnicos más recientes para la administración de recursos humanos	Aceptan la responsabilidad de administrar su comportamiento y carreras en la organización
<i>Reclutamiento y Selección</i>		
Ayudan a difundir información de los puestos vacantes a todos los solicitantes internos que	Preparan un plan de reclutamiento que garantice un conjunto diverso de solicitantes.	Participan en el reclutamiento recomendando a personas y respondiendo preguntas

<p>podrían estar calificados. Entienden todas las normas legales y las cumplen. Entrevistan a los solicitantes. Pueden aplicar algunas pruebas de selección. Pueden tomar la decisión final de la selección.</p>	<p>Proporcionan capacitación a los gerentes y a los empleados de línea que participan en el reclutamiento de selección. Observan patrones de retención y aplican entrevistas de salida para diagnosticar posibles problemas</p>	<p>acerca de la organización. Pueden participar en el proceso de selección entrevistando a las personas que solicitan el puesto.</p>
<i>Capacitación y Desarrollo</i>		
<p>Trabajan con los empleados para identificar cuáles son sus necesidades de capacitación y desarrollo Proporcionan socialización y capacitación en el trabajo.</p>	<p>Preparan y aplican programas de capacitación y desarrollo Informan a los empleados de las oportunidades para recibir capacitación y desarrollo</p>	<p>Identifican sus necesidades de capacitación y desarrollo. Buscan de forma activa labores que sirven para crear competencias propias y participan en ellas. Ayudan a la socialización y a la capacitación de otros empleados.</p>
<i>Evaluación de desempeño</i>		
<p>Ayudan a preparar mediada del desempeño. Efectúan evaluaciones de desempeño. Utilizan la información de desempeño para tomar decisiones relacionadas con aumento de sueldo, promociones, despidos, etc. Proporcionan retroalimentación a los empleados que les ayudará a mejorar su desempeño en el futuro.</p>	<p>Preparan instrumentos para la evaluación del desempeño y capacitan a los gerentes para que los usen. Capacitan a los jefes para que sepan efectuar sesiones de revisión del desempeño. Monitorean las decisiones de los gerentes para asegurarse de que están basados del desempeño.</p>	<p>Evalúan con sinceridad el desempeño de otros cuando se le pide que participen en las evaluaciones de 360 grados. Buscan obtener una retroalimentación honesta y la utilizan para mejorar su desempeño.</p>
<i>Compensación</i>		
<p>Ayudan a elaborar planes de bonos e incentivos.</p>	<p>Establecen sueldos base adecuados que cumplan con los requerimientos legales. Trabajan con los administradores en el</p>	<p>Adquieren un conocimiento exacto de todos los elementos de la práctica de remuneración de la organización. Están atentos a la</p>

diseño y la preparación de planes de bonos e incentivos.	remuneración basada en el desempeño.
Trabajan con el personal de contabilidad y finanzas para monitorear los costos de la compensación	

Fuente: Elaboración propia recopilado de Hellriegel y Slocum (1998) Administración, un enfoque basado en competencias.

Los responsables de recursos humanos cumplen un rol importante en la gestión de las organizaciones. Sin embargo, los responsables de gestionar el talento humano en el día a día en la organización son los líderes de cada una de las áreas. Puesto que, son los encargados funcionales quienes tienen la capacidad para tomar decisiones que repercuten en el comportamiento de quienes están bajo su responsabilidad.

1.3.1. Objetivos de la gestión del talento humano

Los objetivos sirven de guía para evaluar el avance de metas que pueda tener la organización. Deberán considerar los desafíos de la organización, de los colaboradores y de las personas que trabajan en el proceso de la gestión del talento humano. Werther y Davis (2008) clasifican estos desafíos – correspondientes a la organización, colaboradores y recursos humanos - en cuatro grandes grupos:

- **Objetivos corporativos:** Contribuir al éxito de la empresa es considerado un objetivo básico y se da por medio de incidir en la estrategia de la empresa, impulsar el uso óptimo de talento y contribuir con los resultados financieros, los valores organizacionales y la cultura de la empresa. La administración de recursos humanos no es un fin en sí mismo, sino en apoyar la función de los líderes de la organización.

- **Objetivos funcionales:** La contribución del departamento de capital humano debería mantenerse en un nivel apropiado según las necesidades de la organización.
- **Objetivos sociales:** el departamento de capital humano debe ser responsable, a nivel ético y social, de los desafíos que presenta la sociedad, y reducir al máximo las tensiones negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.
- **Objetivos personales:** Se debe considerar que cada uno de los colaboradores aspira a lograr ciertas metas personales legítimas. En la medida en que ese logro contribuye al objetivo común de alcanzar las metas de la organización, el área de recursos humanos debe reconocer que una de sus funciones es facilitar las aspiraciones de quienes integran la empresa.

Por tanto, los objetivos de cada una de las personas que integran la organización son importantes al momento de definir la estrategia que recursos humanos considere para contribuir con las metas de la organización. Es decir, si un colaborador siente que su empresa no se preocupa por que este último logre sus propios objetivos, podría afectar negativamente a los objetivos de la gestión del talento humano y a que se cumpla con las metas de la organización.

Dolan et al. (2007) indican que los objetivos o fines de recursos humanos pueden clasificarse en tres categorías: explícitos, implícitos y a largo plazo o balance final.

- **Objetivos explícitos:**
 - Atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces de desarrollar o adquirir las competencias necesarias por la organización
 - Retener a los empleados deseables

- Motivar a los empleados para que estos adquieran un compromiso con la organización y se impliquen en ella
 - Ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse dentro de la organización.
- **Objetivos implícitos:** Existen tres objetivos implícitos relacionados con los recursos humanos: mejora de la productividad de los empleados, mejora de la calidad de vida de ellos en el trabajo y el cumplimiento de la legislación laboral.
 - **Objetivos a largo plazo:** Se refieren a la rentabilidad y competitividad, al incremento de valor de la empresa y por tanto en un incremento en la mejora de la eficiencia y eficacia de la organización.

1.3.2. Procesos de la gestión del talento humano

Las actividades que realiza recursos humanos constan de acciones que se llevan a cabo para proporcionar una fuerza de trabajo adecuada y mantenerla. El tamaño de la empresa es un factor importante, puesto que podría tener una mayor cantidad de procesos o solo los esenciales para poder cumplir con las metas de la organización.

Dolan et al. (2007) sostienen que los principales procesos en la gestión de los recursos humanos son: la planificación de los recursos humanos, el análisis de puestos de trabajo, la contratación, el aumento del potencial y desarrollo del individuo, la evaluación y retribución de los empleados, la gestión de la salud e higiene en el trabajo y la gestión estratégica e internacional de los recursos humanos.

El autor no menciona la atracción del personal como principal proceso en la gestión de los recursos humanos, pero es importante incluirlo, ya que según un estudio de O.C Tanner, el 69 % de trabajadores que reciben una gran experiencia en el proceso de inducción se queda en la organización por lo menos tres años. Asimismo, un estudio

de Eberdeen Group reporta que el 4 % de empleados decide si quedarse en la organización o moverse a otra en el primer día de trabajo, y que el 86 % lo decide en los próximos seis meses.¹⁴

1.3.2.1. Atracción de personal

Karina Elizondo, Coordinadora de Atracción del Talento en Donaldson Latin America sostiene en su artículo ¿Reclutamiento o Atracción del Talento?, que la atracción del talento es un conjunto de elementos estratégicos, que permiten identificar nuevas necesidades del negocio y ayuda a las empresas a construir lugares de trabajo con empleados que conducen al éxito de la organización.

Los principales elementos son:

- **Planeación y Estrategia:** requiere de una planeación más detallada para conocer las necesidades del negocio y las metas que se tienen para un futuro. Se tiene que tomar en cuenta cada detalle para que, desde principio a fin, el candidato seleccionado se sienta parte del equipo.
- **Reclutamiento:** Desde el primer contacto, el reclutador busca crear un acercamiento con el candidato mucho más personalizado brindando una experiencia completa desde el inicio hasta el cierre del proceso.
- **Segmentación de Talento:** Brindar un acercamiento personalizado. Por ello, es de gran importancia conocer a detalle las vacantes que se vayan presentando, entender las habilidades y competencias que se requieren, los objetivos del puesto y aspectos mandatorios, para poder cubrir la posición satisfactoriamente.

¹⁴ Conexión ESAN (2019). Artículo que indica cómo retener y generar compromiso en el capital humano.

- **Métricas y Análisis:** Esto ayuda a conocer los resultados y, al mismo tiempo, será esencial para perfeccionar el proceso, reducir tiempos y mejorar la calidad de contratación.
- **Marca Empleador:** Hoy en día, muchas marcas están buscando posicionarse en la mente de los consumidores. También buscan atraer talento para colaborar con ellos. Será de gran importancia que las organizaciones trabajen en una imagen sólida, rodeada de una cultura positiva y un buen ambiente laboral. De esta forma las empresas logran un acercamiento con los mejores candidatos incluso antes de comenzar un proceso de búsqueda.

Atraer a los mejores candidatos para una vacante abierta, ya sea por puesto nuevo, reemplazo o reestructuración costará tiempo, pero ayudará a predecir el buen desempeño del candidato en su puesto y su adaptación a la cultura organizacional.

1.4. Retención del personal y su importancia

1.4.1. Retención del personal

Chiavenato (2009) estipula que la retención de las personas exige poner atención especial a un conjunto de cuestiones, entre las cuales sobresalen los estilos administrativos, las relaciones con los empleados y los programas de higiene y seguridad en el trabajo que aseguran la calidad de vida dentro de la organización.

Tejada (2017) indica que la retención del capital humano es fundamental para la sostenibilidad de las organizaciones, especialmente de los colaboradores ubicados en posiciones claves y de aquellos que se desempeñan mejor. Un factor importante para la retención del personal es el compromiso. Con el compromiso de los trabajadores se

facilita el logro de los objetivos estratégicos de manera efectiva, a través de maximizar su aporte en la organización.

Narváez (2017) sostiene que se debe de diseñar una propuesta de valor que tome en cuenta las necesidades y expectativas de los empleados siguiendo estos tres ejes principales:

- **La imagen de la compañía:** La empresa debe trabajar su reputación corporativa como empleador. Las personas buscan trabajar en organizaciones atractivas con excelente imagen como empleadoras. Google es una empresa emblemática en este aspecto.
- **Las condiciones de trabajo:** ambiente laboral agradable, infraestructura adecuada y cómoda, flexibilidad de horarios, la calidad de la relación con el jefe inmediato, los pares y subordinados, líneas de carrera atractivas y capacitaciones.
- **Las recompensas para los trabajadores:** las compensaciones (como el sueldo base y los incentivos) y beneficios (como pensiones, bienestar y seguros de salud) alineados a sus necesidades. Otros beneficios interesantes son las actividades de integración y las actividades para la familia del empleado (Ipsos, 2017).

Para KPMG¹⁵, ante la coexistencia de diferentes generaciones con características, intereses y comportamientos tan diferentes, implica una cuestión de cómo atraer, retener y motivar a personas distintas, manteniendo la equidad, consistencia en los

¹⁵ KPMG (2016) Entidad Suiza. Empresa de consultoría a nivel internacional.

valores y cultura de la organización. Las organizaciones deberán considerar lo siguiente:

- Comprender las nuevas formas en que los colaboradores se relacionan con la empresa.
- Generar esquemas de remuneración diferenciados y flexibles, alineados al mismo tiempo con el negocio.
- Adoptar nuevos programas para el desarrollo de carrera de los colaboradores.
- Asimilar los diferentes elementos que mantienen motivadas a las generaciones que conviven en la organización.

Para efectos de este estudio tomaremos la definición de Chiavenato (2009), ya que menciona factores motivacionales como un conjunto de cuestiones a las que las empresas deben prestar atención si quieren retener a sus empleados. También, tendremos en consideración lo indicado por Tejada (2017) puesto que su análisis incluye al compromiso como un factor importante de la retención del personal.

1.4.2. Importancia de la retención del personal

Fuchs y Sato (2009) indican que las empresas con el fin de evitar la salida del personal formado en su organización y considerado valioso, realizan diferentes mecanismos de retención como más dinero, planes de carrera, flexibilidad laboral, entre otros. Sin embargo, se debería reconocer las diferentes necesidades de los empleados para desarrollar planes adecuados de la retención de talento. Dentro de las herramientas de retención se deberían tener ciertas consideraciones entre factores extrínsecos e intrínsecos, tales como: compensaciones económicas, reconocimiento, planes de carrera y desarrollo personal, retroalimentación, equilibrio vida profesional/vida

personal, lazos sociales y generación de equipos, adecuada relación con el jefe y clima organizacional.

Luecke (2003), menciona que “La retención no es simplemente un asunto de sentirse bien. La retención de los buenos empleados es importante por tres razones:

- Por la importancia cada vez mayor del capital intelectual.
- Por el vínculo que hay entre la permanencia de los empleados y la satisfacción del cliente.
- Por el alto costo que supone el movimiento de personal (pp. 62-63)”

Alles (2011) hace mención que para medir los problemas con la retención de personal existe la rotación de personal y sugiere algunas acciones para mejorar la rotación enfocada a la mejora continua de la selección de colaboradores:

- Definir de manera precisa el perfil de búsqueda.
- Utilizar herramientas adecuadas en la selección de personas, según el tipo de búsqueda y características.

Además, posibles acciones para mejorar la retención:

- Implementar los subsistemas de RRHH y/o revisar los existentes.
- Implementar programas internos para el desarrollo de personas.
- Programas para los supervisores o jefes a cargo.

Para Millán (2006) el término de rotación de recursos humanos es la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente. Comenta que generalmente se expresa a través de una relación porcentual en el transcurso de cierto periodo de tiempo e involucra costos primarios; tales como, costo de reclutamiento y selección, de registro

y documentación, de integración y de desvinculación y; costos secundarios, entre los cuáles se encuentran los reflejos en la producción, actitud del personal, costo extralaboral, extra operacional y extra-inversión. Una de las causas que puede generar la rotación del personal en la organización es la insatisfacción laboral, sobre todo si la persona insatisfecha constituye un recurso humano altamente demandado, estableciéndose una competencia entre oferta y demanda donde es el trabajador quién tomará la decisión final y donde la satisfacción juega un importante papel.

Gonzales (2009) sostiene que por *movimiento del personal* se entiende la suma de las separaciones voluntarias e involuntarias entre los empleados y la empresa. Las personas se pueden retirar por voluntad propia, ser despedidas, jubilarse o fallecer dentro de la organización. Y que las acciones de retención son aquellas prácticas administrativas orientadas a no dejar ir a individuos ubicados en cargos claves dentro de la empresa.

También indica que no contar con una estrategia de retención de personal tiene consecuencias para la organización, ya que toda la gestión de ésta, la realiza un ser humano encargado de dirigir una planeación, diseñar soluciones, tomar decisiones, coordinar y ejecutar acciones o controlar resultados. Entonces, si son las personas que tienen responsabilidad en las organizaciones, la rotación incide fuertemente en la gestión y en los resultados. Además, Gonzales (2009) menciona algunos costos o consecuencias en relación con la retención del personal:

- **Gestión de los costos:** el aprendizaje de un colaborador se incrementa en el transcurso del tiempo. Una alta rotación trae consigo un menor aprendizaje e impacto en mayores costos, baja calidad del bien o servicio ofrecido; los costos ocultos hasta que un nuevo reemplazo alcance el mismo conocimiento que el

empleado anterior tenía al dejar el cargo; costos indirectos, asociados a la carga de trabajo, motivación y satisfacción del cliente; y, costos de oportunidad como la pérdida del conocimiento y demora en encontrar a otro buen candidato.

- **El capital intelectual:** define la ventaja competitiva de una empresa. Las competencias de un equipo en la empresa permiten el surgimiento de ideas innovadoras y mejoras en los procesos. Al retirarse un empleado de la compañía lo hace con el conocimiento adquirido que posee, siendo muy atractivo para la competencia o para incursionar en un negocio propio.
- **Clima organizacional:** La rotación del personal genera inestabilidad laboral y sentimientos negativos como la desconfianza, poco reconocimiento y repercute en las funciones diarias de sus empleados, también trae consecuencias para la marca empleador de la empresa.
- **Descontextualiza la consecución de la estrategia competitiva y su continuidad:** Los encargados de tomar las decisiones no son individuos ajenos a la rotación de personal. La movilidad de los altos cargos interrumpirá su ejecución y seguimiento, lo cual pone en riesgo el cumplimiento de los objetivos y de la estrategia del negocio.

Rappaport et al. (2003), por su parte indican que la retención laboral tiene mucha implicancia en las organizaciones, las cuáles se ven desafiadas frente a la globalización y a los avances tecnológicos. El mayor desafío para las empresas se presenta en la continua anticipación y adaptación a las exigencias del mercado. Muchas empresas indican que este proceso se basa en las habilidades y conocimientos que los empleados tienen y desarrollan. Por lo que retener a sus colaboradores se convierte en una importante política para las empresas competitivas.

Investigaciones anteriores han identificado varios factores que influyen en la retención de los empleados. Un primer indicador importante de la retención de los empleados en una organización es el compromiso. Los empleados con un alto compromiso organizacional son aquellos que tienen una fuerte identificación con la organización, aprecian el sentido de pertenencia en la empresa de acuerdo con sus objetivos y sistema de valores. (Curtis & Wright, 2001).

Musso y Salgado (2012) interesados en el tema realizaron la validación del cuestionario de Kyndt et al. (2009) el cuál fue realizado para evaluar la retención laboral y se basó tanto en factores personales y organizacionales que inciden sobre el factor de retención del personal. La validación de este cuestionario se realizó debido a que estudios previos han identificado diversos factores que influyen sobre la retención de los empleados. Sin embargo, era necesario que se desarrollasen medidas confiables y válidas para evaluar este fenómeno, y especialmente adaptarlas a un medio latino americano.

Este cuestionario en su versión original se trata de un cuestionario auto – administrable, de 57 ítems con una escala Likert de respuesta, y evalúa las distintas dimensiones de los factores personales y organizacionales que influyen en la retención de los empleados.

- Apreciación del clima y estimulación del desarrollo profesional
- Seguimiento de los procedimientos (relacionado con las reglas, políticas y métodos dentro de la empresa) y,
- Habilidades de liderazgo (relacionado con competencia en la comunicación, la propensión al estrés y el interés de asumir el liderazgo)
- Presión laboral

- Actitud frente al aprendizaje (relacionado con la buena predisposición e iniciativa de incorporar nuevos conocimientos)

A continuación, se detalla el contenido original correspondiente al componente de “Retención Laboral”:

- Estoy planeando trabajar para otra compañía dentro de un período de tres años.
- En esta empresa mi trabajo me da satisfacción.
- Si quisiera hacer otra función de trabajo, primero vería las posibilidades dentro de esta compañía.
- Veó un futuro para mí dentro de esta empresa.
- No importa si estoy trabajando para esta empresa u otra, siempre y cuando tenga trabajo.
- Si dependiera de mí, definitivamente trabajaré para esta compañía durante los próximos cinco años.
- Si pudiera volver a empezar, elegiría trabajar para otra empresa.
- Si recibiera una oferta de trabajo atractiva de otra compañía, tomaría el trabajo.
- El trabajo que estoy haciendo es muy importante para mí.
- Me encanta trabajar para esta compañía.
- He comprobado un trabajo en otra empresa anteriormente

De las siguientes proposiciones, Musso y Salgado (2012), luego de su validación indicaron que eran relevantes los siguientes contenidos:

- Veó un futuro para mí dentro de esta empresa.
- Si dependiera de mí, definitivamente trabajaré para esta compañía durante los próximos cinco años.

- c. Si quisiera hacer otra función de trabajo, primero vería las posibilidades dentro de esta compañía.
- d. Me encanta trabajar para esta compañía.
- e. En esta empresa mi trabajo me da satisfacción.
- f. Estoy planeando trabajar para otra compañía dentro de un período de tres años.
- g. Si recibiera una oferta de trabajo atractiva de otra compañía, tomaría el trabajo.
- h. El trabajo que estoy haciendo es muy importante para mí

Como conclusión del estudio de Musso y Salgado (2012) un indicador importante de la retención del personal es el compromiso, el cual se puede expresar mediante una fuerte identificación de los trabajadores con la organización y el sentimiento de pertenencia. Además, la retención o permanencia laboral requieren de instrumentos válidos y confiables que midan las distintas dimensiones y aspectos de esta.

En síntesis, los autores afirman que las empresas necesitan prestar atención a diversos factores que influyen en la decisión de permanencia de sus colaboradores para ser más competitivos, disminuir su tasa de rotación y prolongar el paso de sus empleados en las organizaciones. El uso de estrategias para retener al personal evitaría la incidencia de la rotación y su efecto en los resultados de las compañías. Además, un indicador importante de la retención de personal a considerar es el compromiso. Por tanto, el estudio de Musso y Salgado (2012), se tomará como base para medir la intención de permanencia en la investigación.

1.5. Modelos de retención del personal

1.5.1. Modelo de Martha Alles “Construyendo Talento”

Alles (2009) en su libro Construyendo Talento, nos indica que los colaboradores normalmente siguen una ruta relacionada con los procesos de recursos humanos dentro de la organización y a su vez, esta ruta sirve para construir y retener el talento del personal. En la figura 5 se muestra la ruta de los colaboradores dentro de una organización y su relación con los subsistemas de recursos humanos.

Figura 5. Ruta de los colaboradores dentro de una organización y su relación con los subsistemas de Recursos Humanos. Fuente: Alles (2009) Construyendo Talento.

El camino por recorrer inicia con el ingreso del colaborador a la organización (1), y continúa cuando a la persona se le entrega su descriptivo de puesto (2). A partir de allí su jefe evaluará su desempeño (3) y de acuerdo con el resultado de desempeño y con los programas que la organización implemente irá siguiendo la ruta que determinen los distintos programas (4). En función de las necesidades que surjan, los colaboradores recibirán formación a través de los programas implementados con ese fin (5). No se ha mencionado Remuneración y beneficios como paso específico en este modelo; sin embargo, la autora indica que se relaciona con todos los restantes.

La autora afirma que a la temática relacionada la ha denominado mapa y ruta de talentos. Mapa porque para poder “construir” talento se debe partir de tomar un inventario sobre las capacidades de las personas. Un inventario de talentos será el resultado de medir las capacidades de los colaboradores tanto en conocimientos, experiencia, competencias y valores cuando estos no se hayan incorporado al modelo de competencias. Y ruta porque las personas de manera planeada o no, siguen un camino dentro de la empresa mediante los programas organizacionales que se contemplen, teniendo en cuenta los intereses personales de los colaboradores.

Para Alles (2009), un modelo para construir talento organizacional implica considerar las competencias y las capacidades; ya que, las competencias son las que marcan un buen desempeño; sin embargo, los conocimientos deben estar presentes, así como la experiencia. El modelo puede analizarse en distintas direcciones tal como se indica en la figura 6.

Figura 6. *Modelo para construir talento organizacional. Fuente: Alles (2009)*

Construyendo Talento

- **Medir y evaluar capacidades.** Cuando los subsistemas de Recursos Humanos están implementados, proveen las mediciones necesarias. Sin embargo, se pueden aplicar instancias específicas tanto para conocimientos como para competencias.
- **Programas organizacionales** que permiten contar con personas preparadas frente a posibles sucesiones y promociones. Se sugiere comenzar por programas que permitan tener personas preparadas frente a reemplazos, sucesiones o cualquier otra circunstancia que implique promover a un colaborador a un nivel superior.
- **Programas organizacionales para el desarrollo de personas.** Según las brechas detectadas o el nivel superior que se desee alcanzar, los participantes de los distintos programas deberían ser provistos de planes de acción individuales para crear talento.
- **El rol de los jefes.** Los jefes en el ámbito de una organización y, en especial, el jefe directo de cada colaborador, tienen un papel preponderante en la ejecución de los distintos programas que las organizaciones implanten para el desarrollo de personas y para contar con personas preparadas frente a eventuales necesidades de sucesión y promociones de diversa índole.

Es necesario mencionar que todos los colaboradores forman parte del modelo que postula Alles, y que los nuevos colaboradores ingresan a la organización con las competencias, conocimientos y experiencias que sus puestos requieren y, también, participan del modelo. Además, los diferentes programas se relacionan entre sí. Por ejemplo, al incluir personas formadas y listas gracias a los programas de desarrollo

para asumir nuevos retos en programas de sucesión y promociones. Por último, las personas que se incorporan a los planes individuales también se relacionan con estos programas.

Los programas tienen como objetivo preservar el capital intelectual y el otro, la retención de los mejores integrantes. Desde la perspectiva de los colaboradores, permite el desarrollo y la realización personal.

1.5.2. Modelo de Albert Jovell

Jovell (2007) en su modelo menciona que, en un estilo de liderazgo afectivo, la gestión del talento pasa por las 4 esquinas del Talento: socialización, compromiso, actitudes y tutoría o Mentoring.

- **Socialización:** implica que la organización considere estrategias que faciliten la integración y adecuación de los nuevos empleados. Es importante que no se generen emociones negativas, ya que pueda crear un efecto multiplicador en el resto de la organización.
- **Compromiso:** El verdadero talento se encuentra en las personas que están comprometidas en la organización en la que trabajan. Las personas comprometidas son quienes asegurarán la continuidad del negocio.
- **Actitud:** Las actitudes son las que determinan las conductas de las personas y a su vez se ven influenciadas por dos factores: la confianza y los sentimientos que se puedan generar con los líderes.
- **Tutoría o Mentoring:** Las empresas que cuentan con este tipo de programas logran generar en los colaboradores una mayor satisfacción en el trabajo y con la carrera profesional.

Se puede tener colaboradores con las competencias necesarias que contribuyan con los objetivos estratégicos de la organización, pero si el rol de liderazgo que deben asumir los jefes no es el óptimo, cualquier modelo de retención no tendrá éxito. Es ahí donde radica la importancia de atraer y retener al talento humano.

Ambos modelos afirman que el rol del jefe es importante para cualquier plan de retención que desee aplicar una organización; además, sirven como guía de retención para las organizaciones. Sin embargo, no ayudan a identificar los factores motivacionales de las personas a las que la empresa debe prestar atención si desea retener a sus empleados. Por lo tanto, en el siguiente subcapítulo abarcaremos el tema de motivación de los empleados.

1.6. Motivación

El concepto de motivación ha sido muy útil a lo largo de los años para comprender las razones por las que un ser humano realiza ciertas actividades.

Motivo es un término muy general que se usa para identificar procesos que le dan energía y dirección al comportamiento; su origen puede ser interno o externo. Cuando se hace referencia a los motivos internos, la literatura psicológica identifica, en términos generales a las necesidades, cogniciones y emociones. En cambio, los motivos externos, aluden a incentivos o a un conjunto de acontecimientos exteriores que, debido a las consecuencias ambientales, sociales y culturales, le brinda energía al comportamiento (Reeve, 2003).

Lograr que las personas permanezcan en una organización también depende de muchos factores motivacionales, por ello definiremos “motivación”.

Motivación viene de *motivo*, y motivo viene del verbo latino *movere motum*, de donde también proceden móvil, motor, e-moción, terre-moto, etcétera. La palabra designa una fuerza motriz; psicológica en este caso. Ha sido definida como: “el conjunto de las razones que explican los actos de un individuo”, o bien, “la explicación del motivo o motivos por los que se hace una cosa”. Su campo lo forman los sistemas de impulsos, necesidades, intereses, pensamientos, propósitos, inquietudes, aspiraciones y deseos que mueven a las personas a actuar en determinada forma (Rodríguez, 1988, p.16).

Chiavenato (2009), en Comportamiento organizacional, describe la motivación como la dinámica del éxito en las organizaciones, como “el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea”. Deci y Ryan (2000), indican que estos pueden ser los siguientes: motivación intrínseca, aquella que se genera a partir de factores internos de la persona y motivación extrínseca, la cual trata de aquella motivación laboral que es inducida por elementos externos al sujeto.

En adición a ello, la motivación como proceso ha sido asociada a otras variables como el nivel de desempeño y la voluntad para mantenerse activo y constante en la consecución de ciertas metas (Herrera, 2009). Por tanto, si se analiza lo que indican los autores, se puede encontrar que existe un impulso o estímulo que mueve psicológicamente a un individuo a realizar diferentes acciones que responden al interés de la persona y de manera voluntaria. Además, estos podrían ser motivos internos o externos.

Frente a nuestra tesis podemos indicar que la motivación, en el ámbito organizacional, es una fuerza que mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados. Por ello, es importante que las empresas conozcan las razones que estimulan las acciones del ser humano.

Gabbai (2008) sostiene que las verdaderas razones por las cuales un empleado se queda o deja un puesto están casi siempre escondidas en los elementos intrínsecos. Tales como la recompensa relacionada con el trabajo, la recompensa relacionada con el poder que el trabajo puede otorgar, y la recompensa que deriva de la percepción de que el trabajo es parte de un esquema más grande que aspira a una misión más amplia. Y que mientras estos cinco componentes están presentes en la percepción que cada uno tiene de su trabajo, los elementos intrínsecos no son habitualmente tenidos en cuenta por las compañías como parte del sistema remunerativo. Dorado (2013) mantiene la misma postura al decir en su texto: Está comprobado que, un colaborador motivado, con una actitud positiva en su trabajo y comprometido con lo que hace, está menos predispuesto a abandonar la organización, porque su vinculación con ella es mayor.

Baños (2007), menciona que: Un colaborador motivado es aquel que tiene una actitud positiva en su organización, está comprometido y se vincula con los objetivos de la misma, realiza acciones donde se difundan las metas de la organización e involucra directamente a todos los miembros de la firma, comunica abiertamente los intereses, desarrolla actividades que permitan mejorar la gestión del talento, no solo en el marco del área de Recursos Humanos, sino a nivel de toda la empresa, ayudando a retener el talento en una organización.

Sandhya y Kumar (2011), mencionan que: la motivación del empleado es uno de los factores importantes que pueden ayudar al empleador a mejorar el rendimiento de los colaboradores y de la organización. Se conocen diferentes teorías de la motivación. La retención de los colaboradores se puede practicar mejor al motivar a los colaboradores en los siguientes aspectos: comunicación abierta, programa de recompensas de colaboradores, programa de desarrollo profesional, bonificación basada en el

rendimiento, instalaciones de recreación, obsequios en algunas ocasiones. (p. 1778). También hacen referencia a Harvard Management Update (1988) que “9 de 10 administradores o gerentes piensan que las personas se quedan o se van por el dinero. Pero, según Kaye & Evans (2000) concluyen que el dinero y los beneficios son importantes, pero que los colaboradores están interesados en un trabajo desafiante y significativo, con buenos jefes y oportunidades para aprender y desarrollarse”. (p.1778).

En síntesis, todas las definiciones de motivación descritas anteriormente soportan la investigación, en el sentido de que la motivación del empleado es importante al momento de retener al personal. Diversos especialistas en teorías motivacionales a lo largo de los años han tratado de investigar las razones que influyen en el comportamiento de las personas en el trabajo. Por ello, en las siguientes líneas se detallarán las principales teorías de motivación.

1.6.1. Teorías motivacionales

Dentro de las principales teorías de motivación tenemos las siguientes: La pirámide de Maslow, la teoría bifactorial o de los dos factores Motivación – higiene de Herzberg y la teoría X y la teoría Y de McGregor. También unas más contemporáneas como la teoría de la atribución de Wiener y la teoría de las metas de logro. En el Anexo 1 se podrá revisar el resumen de estas teorías.

1.6.1.1. Teoría de Abraham Maslow

El psicólogo Abraham Maslow sostuvo que las personas tienen cinco tipos de necesidades: las fisiológicas (en la base), las de seguridad, afiliación, estima y

autorrealización (en la cima). El esquema que utilizó fue el de una pirámide y describe el orden en el que las personas tratan de satisfacer sus necesidades. Lo primero es satisfacer las necesidades que se encuentran en la base. Cuando las necesidades de un nivel inferior son satisfechas, su motivación pasa a satisfacer el siguiente nivel de necesidades en orden ascendente tal como se muestra en la figura 7.

Figura 7. Ascenso y descenso en la pirámide de necesidades. Fuente: Hellriegel D. y Slocum, J. (2009) Administración 11va. Edición.

Las necesidades que estipula Maslow son las siguientes:

- **Fisiológicas:** comprenden las más básicas tales como la comida, la vestimenta, el abrigo y las personas tratan de satisfacerlas en primer lugar.
- **Seguridad:** se refieren al deseo de seguridad y estabilidad y a la ausencia de dolor, amenaza y enfermedad.
- **Afiliación:** también llamadas de pertenencia y amor, son necesidades que hacen referencia a un deseo de amistad, amor y pertenencia.

- **Estima:** se enfocan al deseo de tener respeto por sí mismo, un sentimiento de logros personales y de reconocimiento.
- **Autorrealización:** se refieren al deseo de crecimiento personal, satisfacción personal y realización de todo el potencial del individuo.

Maslow pensaba que las personas avanzan por la pirámide de las necesidades tomando en cuenta las necesidades que han satisfecho y las que aún están pendientes y que el estado de autorrealización era el máximo y que el único camino es ascendente. Hellriegel y Slocum (2009) indican que, en el caso de una persona en particular, una necesidad que fue dominante en un periodo de tiempo anterior tal vez deje de serlo en la actualidad y una necesidad que domina hoy quizá no domine en el futuro y que el movimiento en la pirámide, al igual que muchas investigaciones posteriores, se daba en ambas direcciones.

En resumen, es importante para las organizaciones conocer las necesidades de sus colaboradores para poder mantenerlos satisfechos y que, si bien es importante cubrir las necesidades de la base de la pirámide, no necesariamente al llegar a la etapa de autorrealización todas las necesidades van a estar satisfechas. Es necesario que los líderes encuentren las causas de frustración de sus empleados y, en caso se pueda, trabajar en los impedimentos de la satisfacción de sus necesidades o de redirigir esfuerzos hacia la satisfacción de una necesidad de orden inferior. (Hellriegel y Slocum, 2009).

1.6.1.2. Teoría bifactorial de Herzberg

Frederick Herzberg con el fin de entender la relación entre motivación y satisfacción realizó un estudio con 200 contadores. En una entrevista les pidió que

describieran las experiencias de trabajo que les producían sentimientos buenos y malos en su trabajo. Al tabular y clasificar las respuestas observó que quienes respondieron sentirse bien en su trabajo mostraron tendencia a atribuir dichos factores a sí mismos. Sin embargo, los que dijeron estar insatisfechos tendían a citar factores exteriores, tal y como se visualiza en el figura 8. A partir de la clasificación de respuestas Herzberg propuso la teoría bifactorial para explicar mejor el comportamiento de las personas en el trabajo y planteó la existencia de dos aspectos independientes y claros del contexto de trabajo que orientan el comportamiento de las personas, los cuales son los factores higiénicos o extrínsecos, relacionados con la ausencia de insatisfacción y la insatisfacción; y los factores motivacionales o intrínsecos, relacionados con la satisfacción y la ausencia de satisfacción.¹⁶

¹⁶ Hellriegel Don, John W. Slocum (1998). "Administración 7ma.edición". México. International Thomson editores. Pg.472

Figura 8. Comparación de satisfactores e insatisfactores. Fuente: Figura tomada de One More Time: How Do You Motivate Employees? por Frederik Herzberg, Enero de 2003. Copyright © 2003 por Harvard Business School Publishing Corporation.

Todos los derechos reservados.

A continuación, en la tabla 3, resumiremos los factores higiénicos y motivacionales.

Tabla 3. Modelo de los dos factores

Factores Higiénicos: Extrínsecos o ambientales	Factores motivacionales: Intrínsecos
<ol style="list-style-type: none"> 1. Condiciones de trabajo 2. Políticas de la organización 3. Estilos de supervisión 4. Relaciones interpersonales 5. Salario 6. Estatus formal 7. Seguridad en el trabajo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realización personal (Logro) 2. Reconocimiento 3. Responsabilidad 4. Desafío del trabajo 5. Avance y crecimiento

Fuente: Elaboración propia, recopilado de Hellriegel Don y John W. Slocum 1988.

(Hellriegel y Slocum, 2009) Los factores a los que hace referencia la Teoría de Herzberg fueron descritos por de la siguiente manera:

- **Factores de higiene:** Determinan el grado de satisfacción que sienten los empleados. Se refieren a las características del entorno laboral, no relacionadas con las funciones. Estos factores deben estar presentes, al menos en cierta medida, para que no haya insatisfacción. Es importante comentar que estos no generan un sentimiento de emoción por el trabajo

ni la organización. No obstante, los factores de higiene contribuyen a crear un contexto laboral que permite motivar a los empleados.¹⁷

- **Factores motivacionales:** Son aspectos del contexto de la organización que hacen que los empleados tengan sentimientos positivos. La presencia de estos motivadores solos no garantiza que los empleados sean productivos. Los motivadores llevarán a un desempeño superior con la condición de que no haya variables que afecten la satisfacción de los individuos.¹⁸

Por su parte, Muñoz (2005) describe cada uno de los indicadores de estos factores de la siguiente manera:

Factores de higiene:

- **Condiciones de trabajo:** Categoría que incluye eventos relacionados con el ambiente físico de trabajo. Incluye también la carga laboral, recursos para el desarrollo de las funciones y la apariencia general de lugar de trabajo.
- **Política y administración de la empresa:** Se agrupan eventos tales como la estructura organizacional y su administración, las políticas de la compañía y la claridad de estas, así como los efectos dañinos o benéficos para la compañía.
- **Supervisión:** Factor relacionado con la habilidad de la supervisión, rectitud o deshonestidad de los líderes para dirigir, delegar responsabilidades, enseñar, criticar y mantener al equipo en la

¹⁷ Hellriegel Don, John W. Slocum (2009). “Administración 11ed.”. México (pg. 477)

¹⁸ Hellriegel Don, John W. Slocum (2009). “Administración 11ed.”. México (pg. 479)

consecución de la estrategia, en contraste con las relaciones interpersonales.

- **Relaciones interpersonales:** Se restringe a aquellas situaciones en las que los colaboradores interactúan con otros en la empresa, tales como jefes, subordinados o pares, independientemente de las interacciones referidas al cargo que ocupan. Se incluyen características de relaciones amistosas, hostiles, honestas, deshonestas, cooperación o falta de ellas.
- **Salario:** Incluye la compensación salarial directa, indirecta o beneficios. Así como la expectativa que genera cuando se dan eventos importantes o aumentos de sueldos incumplidos.
- **Estatus:** Aquí se agrupan únicamente eventos que tengan alguna indicación de estatus como un factor en el sentimiento del empleado acerca del trabajo. Por ejemplo, la importancia que tiene, o no, su puesto en la organización.
- **Seguridad en el trabajo:** Se agrupan hechos en los que existan signos objetivos de presencia o ausencia de estabilidad laboral del trabajador dentro de la organización. No incluye sentimientos de seguridad o inseguridad en sí mismo.

Factores motivacionales:

- **Realización personal (logro):** Referente a situaciones de éxito o fracaso como la satisfacción personal de terminar una tarea, resolver problemas o ver los resultados de los esfuerzos propios.

- **Reconocimiento:** Se incluyen situaciones que se refieren a trabajos bien realizados o cualquier acto de reconocimiento, elogio o crítica por parte de los líderes, subordinados o pares.
- **Responsabilidad:** Dentro de esta categoría se incluyen eventos que se refieren a la autonomía que tiene el empleado sobre su propio trabajo o a por el trabajo de otros, independientemente de si existe o no una brecha entre la autoridad de una persona y la que necesita para llevar a cabo la responsabilidad de su trabajo. Nivel de supervisión.
- **Desafío del trabajo (El trabajo en sí):** Referente a las funciones del trabajo, a sus aspectos positivos o negativos; ya sea que el trabajo se considere como interesante o aburrido, variado o de rutina, creativo o anulador, excesivamente fácil o difícil, retador o no exigente.
- **Ascenso (Avance):** Eventos relacionados al cargo que ocupa el empleado en la organización, ascenso jerárquico o movimientos laterales de posición. Promociones.
- **Crecimiento:** Referido al aprendizaje de nuevas habilidades con mayores posibilidades de desarrollo dentro de la actual especialidad o en otras: al igual que dificultades de crecimiento por falta de educación, lo que hace imposible que avance dentro de la organización.

En resumen, la teoría de Frederick Herzberg explica el comportamiento de las personas en el trabajo mediante dos aspectos independientes y claros del contexto del trabajo; los factores extrínsecos e intrínsecos. Es decir, considera no solo las necesidades del individuo, sino también incluye factores del trabajo en sí.

1.6.1.3. Teoría X Y de McGregor

McGregor (1960) incluye la teoría XY en su libro “El lado humano de las organizaciones”. Señala la existencia de dos estilos de dirección en función de cuál sea la concepción que se tenga del hombre: estilo autoritario y estilo participativo, ambas como dos actitudes absolutamente separadas. Afirmó que las empresas podrían asumir dos posturas:

- El hombre es un ser normal y ordinario tiene una aversión natural al trabajo, y que lo evitará siempre que le sea posible, que las personas necesitan ser obligadas, dirigidas y hasta amenazadas por castigos para que hagan bien su trabajo, que la persona promedio prefiere que lo dirijan, que prefiere no asumir responsabilidades, y que procura sobre todo su seguridad. A este conjunto de creencias las llamó Teoría X.
- Si creo que las personas pueden aplicarse en el trabajo con tanta naturalidad como al jugar o al descansar, que pueden autocontrolar su trabajo, que una persona normal procura asumir responsabilidades y que la creatividad, el ingenio y la imaginación son algo que la mayoría de las personas tienen y pueden desarrollar, y no solo unos pocos. Este grupo de supuestos lo llamo Teoría Y. Es importante mencionar que la teoría Y es difícil de poner en práctica en operaciones grandes de la producción en masa.

La teoría XY se postuló en el año 1960, cuando se publicó, formó parte del inicio de una importante tendencia a favor de reconocer en el empleado su valor de ser humano integral. Actualmente, el empleado ya no es motivado por la coacción o el temor, como a inicios de las primeras sociedades industriales.

1.6.1.4. Teoría de las necesidades de McClelland

Esta teoría se centra en tres necesidades: logro, poder y afiliación, que se definen de la siguiente manera:

- **Necesidad de logro (nLog):** Impulso por sobresalir, por obtener un logro en relación con un conjunto de estándares, de luchar por el triunfo.
- **Necesidad de poder (nPod):** Es la necesidad de hacer que otros se comporten de una manera que no lo hubieran hecho por sí mismos.
- **Necesidad de afiliación (nAfi):** Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

De las tres necesidades, McClelland e investigadores posteriores centraron su atención en la nLog. En lo que respecta a las necesidades de poder y afiliación se han realizado menos estudios pues toma tiempo y es caro. (Robbins y Judge, 2009)

Para el presente trabajo de investigación se tomará la teoría de Frederick Herzberg, la cual explica el comportamiento de las personas en el trabajo mediante dos aspectos independientes y claros del contexto del trabajo; los factores extrínsecos e intrínsecos. Esta teoría permite evaluar estos factores como un conjunto de cuestiones a las que la empresa debe prestar atención si desea retener a sus empleados. Por tanto, validar la existencia de relación entre los factores de esta teoría y la intención de permanencia del empleado es importante para el desarrollo de esta investigación.

1.6.1.5. Teoría de la atribución de Wiener

Esta propuesta vincula a la capacidad que posee el ser humano de ser racional y consciente sobre sus decisiones. Para tomar decisiones apropiadas se necesita tener cierta opción de manejar, de modo efectivo, los acontecimientos personales

o sociales que puedan ocurrir en el futuro. Para ello, las personas se orientan hacia la comprensión de sí mismas y del ambiente que las rodea y buscan conocer las causas; ya sea, capacidad, esfuerzo, suerte, fatiga, entre otras, del éxito o fracaso que puedan obtener. Al realizar este esfuerzo de modo constante y aproximarse poco a poco a la comprensión de los acontecimientos personales y sociales, los individuos se adaptan o ajustan a su medio (Reeve, 2003).

La propuesta de Weiner considera cuatro argumentos causales: habilidad, esfuerzo, dificultad de la tarea y suerte. Aunque también son válidas otras dimensiones como la globalidad y la intencionalidad. Todos podrían engranarse en tres dimensiones centrales: locus de causalidad, estabilidad y controlabilidad. A partir de estos argumentos, las atribuciones se conectan más fácilmente a las expectativas y emociones que pueda tener el individuo.

Existen investigaciones que indican que la dimensión de estabilidad es la más relacionada con las expectativas de éxito. Asimismo, vínculos entre la dimensión de causalidad y las reacciones afectivas establecen que la dimensión de causalidad interna se relaciona con la estima personal, mientras que la dimensión de control se asocia con reacciones emocionales relativas al entorno social, como la culpa y vergüenza (Weiner, 1986).

No utilizaremos esta teoría debido a que existen estudios que indican cierta controversia respecto al proceso atribucional en torno a su condición espontánea a pesar de que Weiner consideró suficiente soporte empírico para afirmar que eso era cierto. Por lo que consideramos que para el presente trabajo esta teoría aún necesita mayor estudio a pesar de tener avances significativos.

1.6.1.6. Teoría de las metas de logro

Esta teoría se aplica con éxito en contextos educacionales. El contenido de esta teoría se desarrolló para explicar el aprendizaje y desempeño de los niños en tareas académicas y en su ambiente escolar. Las metas son representaciones cognitivas de aquello que los individuos tratan de alcanzar y por esta razón puedan dirigir su comportamiento hacia el logro. Si bien los investigadores pueden diferir con respecto a cómo definir las metas de las personas en situaciones de logro o al número de metas a alcanzar, es posible distinguir dos tipos de metas: de dominio y rendimiento. Cuando una persona quiere conseguir una meta de dominio significa que quiere aprender una tarea, ganar conocimiento o desarrollar su competencia o habilidad y hay un interés intrínseco por el proceso de aprendizaje en sí mismo. El esfuerzo es un medio para conseguir el éxito y los errores son posibilidades de aprendizaje y no fracasos. (Meece et al. 2006)

Referente a las metas de rendimiento, aún necesita contar con mayores estudios y, por lo tanto, con mayor evidencia empírica. Por tanto, esta teoría tampoco sería utilizada para nuestra investigación.

CAPÍTULO II: PLAN DE INVESTIGACIÓN

2.1. Definición del Problema

Alache (2018) en una publicación de ESAN sobre los 5 frentes laborales para tomar en cuenta en 2018 menciona que un reciente estudio del Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE) indicó que las formas de desvinculación laboral en el país se ejecutan mediante renuncia (54.6 %), vencimiento de contrato (36.5 %) y despido (5.6 %). No obstante, una cifra más alarmante es el nivel de rotación laboral en el país, que va entre 15 % y 18 %, cuando en la región es de entre 10% y 12% lo que genera sobrecostos a las empresas. Para reafirmar estas cifras, según los hallazgos de Ipsos, en un estudio realizado en 2013 por encargo de la AmCham, para conocer las principales políticas de Recursos Humanos (RRHH) entre los gerentes de RRHH de las principales empresas del país, reveló que la tasa de rotación anual promedio es de 15% (sin tomar en cuenta practicantes ni personal temporal) y es mayor entre las empresas nacionales (Narváez, 2017). Manpower por su parte, en su encuesta de escasez de talento en 2018 indica que la escasez de talento está aumentando en el mundo y en Perú alrededor del 43% de los empleadores no encuentra las habilidades que necesita.

Por otro lado, un estudio de la consultora EY Perú concluyó que la industria pesquera peruana tiene un gran impacto económico en el país, incluso mayor al que realizan otros importantes sectores de nuestra economía; además, genera cerca de 221 000 puestos de trabajo anualmente. La variación anual del empleo de las empresas privadas formales de 10 y más trabajadores en Perú Urbano en julio 2018 fue -0,3%, respecto al mismo mes en el año anterior. En Lima Metropolitana, para julio 2018 la variación anual del empleo de las empresas privadas formales de 10 y más trabajadores de la industria extractiva tuvo un índice desfavorable de -2.7%.

Para enfrentar esta realidad, las empresas necesitan optar por nuevos mecanismos para retener a sus colaboradores, más aún, si estos presentan conocimientos, habilidades y aptitudes que pueden hacer crecer el negocio.

Debido a lo descrito anteriormente, surge la siguiente interrogante: ¿Cuál es la relación existente entre los factores intrínsecos y extrínsecos de la motivación con la intención de permanencia de un empleado en grandes empresas de producción de ingredientes marinos que pertenecen a la Sociedad Nacional de Pesquería en Lima Metropolitana y Callao en el periodo 2019?

La empresa deberá conocer qué es lo que motiva a sus colaboradores y la relación que existe de cada factor con la intención de permanencia a fin de elaborar programas de retención que permitan alargar el tiempo de permanencia en sus organizaciones.

Por tanto, el objetivo principal de esta investigación es determinar la relación existente entre los factores intrínsecos y extrínsecos de la motivación con la intención de permanencia de un empleado en grandes empresas de producción de ingredientes marinos que pertenecen a la Sociedad Nacional de Pesquería en Lima Metropolitana y Callao en el periodo 2019.

2.1.1. Alcance y las limitaciones de la investigación

- Elección del sector: El sector pesquero es uno de los que más aporta al PBI Nacional. Sin embargo, no son muchas las empresas industriales que tienen como actividad económica la producción de ingredientes marinos. Para el desarrollo de esta tesis, se tenían conocimientos previos, cercanía y contactos para compartir información.

- Tipo de trabajador seleccionado: Empleado. La SUNAT detalla 3 tipos de trabajadores; los cuales son, ejecutivos, empleados y obreros. Sin embargo, las empresas pesqueras tienen 5 tipos de trabajadores: Ejecutivos, empleados, obreros, tripulantes y personal de selección. Es importante precisar que esta investigación solo abarca al personal “Empleado”; ya que, es más difícil encontrar información exacta sobre el detalle de operadores, tripulantes y personal de selección de cada empresa del sector, pues muchos de estos trabajadores son temporales o contratados por periodos de intermitencia. Además, son difíciles de contactar si no se tiene una base de datos actualizada.
- Pertenencia a la Sociedad Nacional de Pesquería: La SNP cuenta con 61 empresas asociadas y las clasifica por rubros. Dentro del rubro de producción de ingredientes marinos, se encuentran 11 empresas, de las cuales 8 tienen de 500 a más trabajadores. Tener esta información es relevante para delimitar la población de esta investigación, pues no existe otras fuentes donde se encuentre el número exacto de empresas de 500 a más trabajadores.
- Tamaño de empresas investigadas: Grandes empresas, de más de 500 trabajadores. Según el MTPE el número promedio de empresas en el sector privado de más de 500 trabajadores en la industria pesquera fueron 8 en 2017. Para el desarrollo de esta tesis se logró entrevistar a los responsables de Recursos Humanos de las 3 empresas más grandes dentro del rubro de producción de ingredientes marinos que figuran en la SNP.
- Ubicación geográfica: Lima Metropolitana y Callao. Aquí se encuentran los domicilios fiscales y/o unidades operativas de las empresas pesqueras investigadas. Es importante indicar que muchas de las empresas tienen plantas de producción en gran parte del litoral peruano, pero por distancia y tiempo no han

sido posibles de analizar. Además, los trabajadores podrían ser trasladados temporalmente en otra unidad operativa o en una embarcación diferente a su unidad de origen, lo que dificultaría el análisis de datos de la investigación.

2.2. Objetivos

2.2.1. Objetivo Principal

Determinar la relación existente entre los factores intrínsecos y extrínsecos de la motivación con la intención de permanencia de un empleado en grandes empresas de producción de ingredientes marinos que pertenecen a la Sociedad Nacional de Pesquería en Lima Metropolitana y Callao en el período 2019.

2.2.2. Objetivos Específicos

- a. Determinar la relación que existe entre los factores extrínsecos y la intención de permanencia del empleado en las grandes empresas dedicadas a la producción de ingredientes marinos que pertenecen a la SNP en Lima Metropolitana y Callao.
- b. Determinar la relación que existe entre los factores intrínsecos y la intención de permanencia del empleado en las grandes empresas dedicadas a la producción de ingredientes marinos que pertenecen a la SNP en Lima Metropolitana y Callao.
- c. Identificar el factor extrínseco más valorado por los empleados.
- d. Identificar el factor intrínseco más valorado por los empleados.
- e. Identificar si el factor más valorado por los empleados con mayor y menor tiempo de experiencia en la empresa es el mismo.

2.3. Hipótesis

2.3.1. Hipótesis General

Existen factores intrínsecos y extrínsecos de la motivación que se relacionan con la intención de permanencia de un empleado en las grandes empresas dedicadas a la producción de ingredientes marinos que pertenecen a la SNP en Lima Metropolitana y Callao.

2.3.2. Hipótesis Secundarias

- a. Existen factores extrínsecos que tienen relación con la intención de permanencia del empleado en las grandes empresas dedicadas a la producción de ingredientes marinos que pertenecen a la SNP en Lima Metropolitana y Callao.
- b. Existen factores intrínsecos que tienen relación con la intención de permanencia del empleado en las grandes empresas dedicadas a la producción de ingredientes marinos que pertenecen a la SNP en Lima Metropolitana y Callao.
- c. Existen factores extrínsecos más valorados por los empleados en las empresas dedicadas a la producción de ingredientes marinos que pertenecen a la SNP en Lima metropolitana y Callao.
- d. Existen factores intrínsecos más valorados por los empleados en las empresas dedicadas a la producción de ingredientes marinos que pertenecen a la SNP en Lima metropolitana y Callao.

- e. Existen factores más valorado por los empleados con mayor tiempo de experiencia que no son los mismos factores que los de menor tiempo de experiencia en la empresa.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1. Enfoque

El enfoque de esta investigación fue mixto. Este tipo de enfoque implica realizar una recolección de datos cuantitativos y cualitativos, análisis e integración de estos para responder al planteamiento del problema. También permite indagaciones más dinámicas, asegura la confiabilidad de los datos y mayor fidelidad del instrumento. (Hernández et al., 2014).

La herramienta cuantitativa utilizada para la investigación fue el cuestionario tipo encuesta, y la cualitativa las entrevistas semiestructuradas a especialistas.

3.1.1. Enfoque cualitativo

En primera instancia se realizó la investigación cualitativa empleando entrevistas semiestructuradas a 3 especialistas con el propósito de profundizar en el conocimiento del tema. En las entrevistas semi estructuradas se tiene como línea base una guía de preguntas y el entrevistador puede incluir preguntas adicionales con el fin de obtener más información. (Hernández et al., 2014).

3.1.2. Enfoque cuantitativo

Este enfoque representa un conjunto de procesos, de manera secuencial y probatoria. Parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco teórico. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; el diseño de encuesta elaborado tuvo como sustentos dos cuestionarios. El primer cuestionario utilizado fue de Giovannone (2011), recopilado a partir del instrumento original de Herzberg y otros

cuestionarios de satisfacción laboral.¹⁹ Cada ítem del cuestionario plantea una situación referida al trabajo actual y mide el grado de motivación. El segundo cuestionario incluyó preguntas referentes a intención de permanencia validado por Musso y Salgado (2012). Estas variables se miden en un determinado contexto, se analizan las mediciones obtenidas y se extrae una serie de conclusiones. (Hernández et al., 2014). Los datos obtenidos no pueden ser alterados pues estos deben tener la posibilidad de ser replicados a un mayor número.

El tipo de investigación utilizada es transaccional o transversal, porque la recolección de datos se dará en un tiempo único, puesto que su propósito es describir variables y analizar su incidencia en un momento. Correlacional porque analizaremos la relación existente entre los factores intrínsecos y extrínsecos de la motivación con la intención de permanencia en el puesto en un determinado tiempo y descriptivo porque buscamos identificar cuáles son los factores que más valoran los empleados. (Hernández et al., 2014).

3.1.2.1. Diseño de investigación

La investigación tuvo un diseño no experimental, ya que las variables dependientes de estudio no fueron manipuladas deliberadamente para conocer su efecto en la variable independiente; sino solo se observó su comportamiento en el contexto (Hernández et al., 2014).

¹⁹ Cuestionario de satisfacción laboral S4/82 Meliá, J. y Peiro, J. (1998); Cuestionario de satisfacción laboral s21/26 Pradilla; Cuestionario de Font Roja; Cuestionario NPT213 validado por el Survey Reserch Center, de Michigan; otros cuestionarios de Marti, N et al.

3.2. Técnicas de recolección de datos

Las técnicas de recolección de los datos pueden ser múltiples. Por ejemplo, en la investigación cuantitativa: cuestionarios en escala Likert. En los estudios cualitativos: entrevistas semi –estructuradas. (Hernández et al., 2014).

3.2.1. Documentos de investigación

El sustento teórico de la investigación incluyó la revisión de diversas fuentes bibliográficas. Entre ellas se destacaron los libros, revistas especializadas, tesis, artículos científicos, entrevistas a especialistas y cuestionarios validados.

3.2.2. Entrevistas semi estructuradas

La entrevista cualitativa considera un espacio para conversar e intercambiar información entre el entrevistador y el entrevistado y otras. En la entrevista se logra una construcción en conjunto de significados sobre un tema. Las entrevistas se dividen en estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas o abiertas. Las entrevistas semiestructuradas tienen como línea base una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador puede incluir preguntas adicionales con el fin de obtener más información. (Hernández et al., 2014).

3.2.3. Cuestionario

Es el conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir. Este instrumento debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis a evaluar (Hernández et al., 2014).

Además, según Casas et al. (2002) la técnica de encuesta o cuestionario es ampliamente utilizada como procedimiento de investigación, ya que permite obtener y elaborar datos de modo rápido y eficaz. Adicional a ello, Hernández et al. (2014), menciona que las encuestas de opinión son consideradas investigaciones no experimentales transversales o transeccionales descriptivas o correlacionales-causales, ya que a veces tienen los propósitos de unos u otros diseños y a veces de ambos.

A modo de definición, Casas et al. (2002) nos dicen que se puede definir la encuesta como una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características y una de sus principales características es que, la encuesta te permite aplicaciones masivas, que mediante técnicas de muestreo adecuadas pueden hacer extensivos los resultados a comunidades enteras.

3.3. Selección de la muestra

3.3.1. Población

Se delimitó la población de acuerdo con el tema de investigación y considerando el concepto de población por Hernández et al. (2014) como el “conjunto de casos que concuerdan con una serie de especificaciones”. Descrito esto, la población de esta investigación asciende a 1215 personas, que está compuesta por todos los empleados de las grandes empresas del sector pesquero del Perú.

3.3.2. Muestra

Una vez identificada la población se procedió a calcular la muestra, que es un subgrupo de este y de la cual se desea recolectar datos. El tipo de muestra que se utilizó fue de tipo probabilística aleatoria simple, ya que todos los elementos de la población tuvieron la misma probabilidad de ser escogidos para la muestra.

Para el cálculo de la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{k^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{(e^2 \cdot (N-1)) + k^2 \cdot p \cdot q}$$

n: tamaño de la muestra

N: tamaño de la población

k: nivel de confianza

e: margen de error

p: proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio

q: proporción de individuos que no poseen en la población la característica de estudio; es decir, 1-p

Para estudios de la presente investigación con un nivel de confianza del 95%, margen de error de 5% y una población de 1215.

3.4. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

3.4.1. Técnicas de análisis

Al recolectarse los datos estos deben codificarse, pues de lo contrario no se podría efectuar ningún análisis ya que solo se contaría el número de respuestas o casos en

cada categoría. Por ello, lo más común en las investigaciones es realizar un análisis por medio de la computadora mediante valores numéricos (Hernández et al., 2014).

3.4.2. Técnicas de procesamiento de datos

Actualmente, la codificación de datos se realiza directamente, transfiriendo los valores registrados en los cuestionarios a un archivo de un programa estadístico o en todo caso en un documento de Excel y luego se trasladan a un archivo del programa de análisis.

El programa Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)²⁰ es un software utilizado para realizar la captura y análisis de datos para crear tablas y gráficas con data compleja. El SPSS es conocido por su capacidad de gestionar grandes volúmenes de datos y es capaz de llevar a cabo análisis de texto entre otros formatos más y es el que se utilizó en la investigación. Así como gráficos en el programa Excel.

Es importante definir algunos términos estadísticos:

- **Coeficiente Alfa de Cronbach:** El coeficiente Alfa de Cronbach es un modelo de consistencia interna, basado en el promedio de las correlaciones entre los ítems. Entre las ventajas de esta medida se encuentra la posibilidad de evaluar cuánto mejoraría (o empeoraría) la fiabilidad de la prueba si se excluyera un determinado ítem. García et al. (2010)
- **Chi cuadrada:** Es una prueba estadística para evaluar la hipótesis acerca de la relación entre dos variables categóricas.

²⁰ Página web QuestionPro (2019) contiene un espacio donde invita al usuario a conocer qué es el SPSS y cómo usarlo.

- **Spearman:** Es una prueba estadística que permite medir la correlación de dos variables cuyas mediciones son al menos en escala de intervalos o rangos (Llinás, 2017, p.349).
- **Interpretación de Correlación²¹:**
 - Correlación perfecta: ± 1
 - Correlación muy fuerte: $\pm 0,90$ a $\pm 0,99$
 - Correlación considerable: $\pm 0,75$ a $\pm 0,89$
 - Correlación media: $\pm 0,50$ a $\pm 0,74$
 - Correlación débil: $\pm 0,25$ a $\pm 0,49$
 - Correlación muy débil: $\pm 0,10$ a $\pm 0,24$
 - No existe correlación: 0

²¹ Hernández et al. (2014, p.305)

CAPÍTULO IV: DESARROLLO – APLICACIÓN

El sustento teórico de la investigación incluyó la revisión de diversas fuentes bibliográficas. Entre ellas se destacaron los libros, revistas especializadas, tesis, artículos científicos, entrevistas a especialistas y cuestionarios validados.

En primera instancia se realizó la investigación cualitativa empleando entrevistas semiestructuradas a especialistas con el propósito de profundizar en el conocimiento del tema. Los especialistas consultados fueron seleccionados de acuerdo con a las empresas más representativas según cantidad de trabajadores del rubro de ingredientes marinos que pertenecen a la SNP a diciembre 2018, bajo la herramienta del Diagrama de Pareto, el cual se presenta a continuación en la figura 9.

Figura 9. Diagrama de Pareto. Fuente: Elaboración propia, recopilado de SUNAT

2018

La entrevista se aplicó a 3 especialistas del área de Recursos Humanos de las empresas más representativas del sector: Tecnológica de Alimentos S.A, CFG – Copeinca y Exalmar. Por confidencialidad, las empresas Pesquera Hayduk, Diamante y Austral no participaron de las entrevistas. Se utilizó una guía de 17 preguntas que fueron elaboradas a partir de papers, textos y trabajos de tesis.

El cuestionario tipo encuesta se realizó a los colaboradores, según la categoría “empleado”, de grandes empresas, de más de 500 trabajadores, del rubro de ingredientes marinos que pertenecen a la Sociedad Nacional de Pesquería y que residen en Lima Metropolitana y Callao.

Para la elaboración de la encuesta se utilizaron dos cuestionarios. Uno de ellos fue el de Giovannone (2011), recopilado a partir del instrumento original de Herzberg y otros cuestionarios de satisfacción laboral.²² Cada ítem del cuestionario plantea una situación referida al trabajo actual y mide el grado de motivación. También incluyó preguntas referentes a retención del personal, y se utilizó un cuestionario validado por Musso y Salgado (2012). Una validación adicional se realizó por los especialistas entrevistados. En el anexo 2 el modelo de la encuesta aplicada, la cual tiene un total de 38 preguntas. Es importante mencionar, que, al inicio de la encuesta, se utilizaron preguntas de clasificación. Las preguntas realizadas en el cuestionario emplearon escala de Likert, ya que permitió medir el grado de satisfacción con la variable dependiente y el grado de compromiso con la variable independiente.

²² Cuestionario de satisfacción laboral S4/82 Meliá, J. y Peiro, J. (1998); Cuestionario de satisfacción laboral s21/26 Pradilla; Cuestionario de Font Roja; Cuestionario NPT213 validado por el Survey Reserch Center, de Michigan; otros cuestionarios de Marti, N et al.

Para encontrar la población de la investigación se consideró al estudio elaborado por la Oficina Estadística del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo “Informe Comparativo de Planillas Electrónicas 2017-2018” donde el promedio de trabajadores en el sector privado por tamaño de empresa y categoría ocupacional según actividad económica, la categoría “empleado” tiene un total de 1215 trabajadores en todo el Perú. El tipo de muestra que se utilizó fue de tipo probabilística aleatoria simple, la distribución de encuestas fue a través de invitaciones a correos electrónicos y redes sociales, con un nivel de confianza del 95%, margen de error de 5% y una población de 1215.

Antes de enviar la encuesta a nuestro público objetivo se realizó un piloto de 29 personas y el análisis de confiabilidad correspondiente con el programa SPSS y se evaluó el coeficiente Alfa de Cronbach, el cual es un modelo de consistencia interna, basada en el promedio de correlaciones entre las variables. Entre las ventajas de esta medida se encuentra la posibilidad de evaluar cuánto mejoraría o empeoraría la fiabilidad de la prueba si se excluyera un determinado ítem (García, 2010). Al correr la prueba nos arrojó un resultado de Alfa=0.949. Según este modelo, a mayor valor de Alfa, mayor fiabilidad. El mayor valor teórico de Alfa es 1, y en general 0.80 se considera un valor aceptable.

En el Anexo 3 se evidencia que el piloto arrojó un alto grado de confiabilidad, lo que permitió proceder al envío masivo de la encuesta.

Luego de la validación del piloto, se encuestó a 293 personas que cumplen con las siguientes características: empleados de grandes empresas dedicadas a la producción de ingredientes marinos que pertenecen a la Sociedad Nacional de Pesquería en Lima Metropolitana y Callao (que se encuentren laborando por lo menos 6 meses antes de junio 2019).

Todas las encuestas incluyeron el análisis con la prueba de chi-cuadrado aplicando el coeficiente de relación de Spearman. Se utiliza la prueba de chi-cuadrado, ya que esta prueba contrasta frecuencias observadas con las frecuencias esperadas de acuerdo con la hipótesis nula. A diferencia de la prueba t-student, cuya principal función es someter a prueba hipótesis que involucran a promedios y porcentajes. También se utilizó la prueba de Spearman ya que los resultados de las encuestas no seguían una distribución normal bivariada conjunta (Restrepo et al., 2007).

4.1. Descripción de los resultados

En nuestro estudio, se consideraron los siguientes datos de clasificación: edad, género y tiempo en la empresa.

4.1.1. Edad

El rango de edad utilizado en las encuestas se realizó a partir grupos quinquenales, tomando como referencia la metodología del INEI.²³

En la tabla 4 se muestra el rango de edad de los encuestados en cuanto a mayor porcentaje. Se observa que el 36,5% estaban entre los 25 a 29 años, y menor índice, el 1,0% estaban entre los 15 a 19 años. Es importante precisar que el total de los empleados del rango entre 15 a 19 años, tres personas, tenían un tiempo de permanencia en la empresa entre 6 meses a 1 año como empleados en la posición de Auxiliares de Calidad. Asimismo, se visualiza en la figura 10 las distribuciones de frecuencias porcentuales.

²³ INEI (2009) Dicho procedimiento fue diseñado para aplicarse de manera general a las proyecciones por grupos quinquenales de cada uno de los 20 países de América Latina.

Tabla 4. Rango de edad de los encuestados.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
15 a 19 años	3	1,0%	1,0%	1,0%
20 a 24 años	45	15,4%	15,4%	16,4%
25 a 29 años	107	36,5%	36,5%	52,9%
30 a 34 años	50	17,1%	17,1%	70,0%
35 a 39 años	30	10,2%	10,2%	80,2%
Válidos 40 a 44 años	18	6,1%	6,1%	86,3%
45 a 49 años	13	4,4%	4,4%	90,8%
50 a 54 años	13	4,4%	4,4%	95,2%
50 a 64 años	6	2,0%	2,0%	97,3%
55 a 59 años	8	2,7%	2,7%	100,0%
Total	293	100,0%	100,0%

Figura 10. Porcentaje del rango de edad de los encuestados.

Se puede observar de la figura 10 que, el 53.6% de los empleados se encuentran entre los 25 y 34 años, respectivamente.

4.1.2. Género

En la tabla 5 se muestra la distribución de frecuencias según género de los encuestados en cuanto a mayor porcentaje, el 55,6% fueron varones con relación a las mujeres. Asimismo, se visualiza en la figura 11 las distribuciones de frecuencias porcentuales.

Tabla 5. Género de los encuestados.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Hombre	163	55,6%	55,6%	55,6%
	Mujer	130	44,4%	44,4%	100,0%
	Total	293	100,0%	100,0%

Figura 11. Porcentaje del género de los encuestados.

Se concluye de la figura 11 que la mayoría de los empleados encuestados fueron hombres, con una diferencia de 11.2% respecto a las mujeres.

4.1.3. Tiempo de trabajo

En la tabla 6 se muestra la distribución de frecuencias según el tiempo de trabajo de los encuestados, se tiene uniformemente que, el 34,8% están entre uno y cinco años en

la empresa, el 33,4% más de cinco años y el 31,7% de seis meses a un año. Asimismo, se visualiza en la figura 12 las distribuciones de frecuencias porcentuales.

Tabla 6. Tiempo de trabajo de los encuestados.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Entre 1 y 5 años	102	34,8%	34,8%	34,8%
	Más de 5 años	98	33,4%	33,4%	68,3%
	Mayor a 6 meses y menor a 1 año	93	31,7%	31,7%	100,0%
	Total	293	100,0%	100,0%

Figura 12. Tiempo en la empresa de los encuestados.

Se concluye de la figura 12 que la gran mayoría de los empleados encuestados se encuentran trabajando actualmente entre 1 y 5 años en sus respectivas compañías.

CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS

La prueba de independencia Chi Cuadrado se utilizó para el análisis de los datos a fin de comprobar la existencia de relación entre las siguientes variables: factores intrínsecos y extrínsecos de la motivación e intención de permanencia.

Prueba de chi-cuadrado aplicando el coeficiente de relación de Spearman: los resultados de las encuestas no seguían una distribución normal bivariada conjunta (Restrepo et al., 2007). Además, se emplea la prueba de chi-cuadrado, pues esta prueba contrasta frecuencias observadas con las frecuencias esperadas de acuerdo con la hipótesis nula.

Variable independiente (X): Factores motivacionales

Variable independiente 1: Factores higiénicos o extrínsecos

Variable independiente 2: Factores motivacionales o intrínsecos

Respecto a la variable independiente, esta considera como indicadores los propuestos por Frederick Herzberg en su teoría bifactorial.

Variable dependiente (Y): Intención de permanencia laboral

Es importante precisar que la variable dependiente considera el grado de compromiso en base a dos indicadores, tales como el sentido de pertenencia de un empleado a su organización y la identificación con la misma, tal y como lo indicó Musso y Salgado.

Es importante indicar para qué se utilizaron algunos estadísticos. En primer lugar, se hizo un análisis de fiabilidad (coeficiente de alfa de Cronbach) con 29 encuestas que incluían todas las variables que iban a formar parte del cuestionario. El coeficiente Alfa de Cronbach es un modelo de consistencia interna, basado en el promedio de las correlaciones entre los ítems. Entre las ventajas de esta medida se encuentra la posibilidad de evaluar cuánto mejoraría (o empeoraría) la fiabilidad de la prueba si se excluyera un

determinado ítem (García, 2010). Al correr la prueba nos arrojó un resultado de Alfa=0.949. Según este modelo, a mayor valor de Alfa, mayor fiabilidad. El mayor valor teórico de Alfa es 1, y en general 0.80 se considera un valor aceptable. Por ende, como el resultado se encontraba dentro del rango se procedió al envío de las encuestas a la muestra total de 293 empleados.

Luego de que se respondieron todas las encuestas se procedió a realizar la prueba de chi-cuadrado aplicando el coeficiente de relación de Spearman. Se empleó la prueba de chi-cuadrado ya que los resultados de las encuestas no seguían una distribución normal bivariada conjunta (Restrepo et al., 2007). Por ello, se utiliza Spearman ya que permite agrupar los resultados de las encuestas para poder medir las correlacionarlos entre las variables. Para ello, se emplea la prueba de chi-cuadrado, ya que esta prueba contrasta frecuencias observadas con las frecuencias esperadas de acuerdo con la hipótesis nula.

5.1. Contrastación de hipótesis

5.1.1. Hipótesis estadística general.

La prueba de independencia responde a la existencia de factores intrínsecos y extrínsecos de la motivación y su relación con la intención de permanencia de un empleado en las grandes empresas dedicadas a la producción de ingredientes marinos que pertenecen a la SNP en Lima Metropolitana y Callao en el periodo 2019.

Para ello, se definen la hipótesis nula y la hipótesis alternativa:

Hipótesis.

H0: No existen factores extrínsecos e intrínsecos que influyen en la intención de permanencia de un empleado.

Ha: Existen factores extrínsecos e intrínsecos que influyen en la intención de permanencia de un empleado.

Nivel de significancia.

$\alpha = 0,05$

Regla de decisión.

$p \geq \alpha \rightarrow$ no se rechaza la hipótesis nula H_0 .

$p < \alpha \rightarrow$ se rechaza la hipótesis nula H_0 .

Contingencia

Para conocer la relación entre las variables, factores e intención de permanencia del empleado, se demuestra en la tabla 7 la distribución de frecuencias contingencialmente donde la tendencia de la proporcionalidad es apreciable entre los niveles de las variables, asimismo se observa que un 26,8% de los encuestados apreciaron los factores de motivación del empleado en nivel Bajo, un 24,9% en nivel Medio y un 24,4% en nivel Alto.

Tabla 7. Distribución de frecuencias contingencialmente de las variables, factores e intención de permanencia del empleado.

			Intención de permanencia			Total
			Baja	Media	Alta	
Factores del empleado	Bajo	Recuento	73	20	10	103
		% del total	24,9%	6,8%	3,4%	35,2%
	Medio	Recuento	23	46	27	96
		% del total	7,8%	15,7%	9,2%	32,76%
	Alto	Recuento	5	39	50	94
		% del total	1,1%	13,1%	17,1%	32,08%
	Total	Recuento	101	105	87	293
		% del total	34,47%	35,84%	29,69%	100,00%

En la figura 13, se puede apreciar con claridad la tendencia de la distribución de los valores porcentuales en niveles (Bajo, Medio y Alto) de los datos obtenidos de la percepción de los encuestados con respecto a la influencia factores e intención permanencia del empleado. Se observa, los que percibieron los factores en nivel Bajo: 19,0% indicaron la intención de permanencia en nivel Bajo, 5,2% en nivel Medio y 2,6% en nivel Alto; los que apreciaron los factores en nivel Medio: 6,0% indicaron la intención de permanencia en nivel Bajo, 11,9% en nivel Medio y 7,0% en nivel Alto; y los que apreciaron los factores en nivel Alto: 1,3% indicaron la intención de permanencia en nivel Bajo, 10,1% en nivel Medio y 13,0% en nivel Alto.

Figura 13. Distribución de los valores porcentuales en niveles de las variables, factores e intención de permanencia del empleado.

De esta manera, se observa en la tabla 8, los resultados de la prueba de Chi-cuadrada entre las variables, factores e intención de permanencia del empleado. Lo cual indica que con grado de libertad de 4 y 293 casos válidos tiene un valor de $X^2 = 109,758$ y la significancia $p = 0,000$. La razón de verosimilitud es 116,464 y el valor $p = 0,000$ (en un nivel de significancia menor a 0,05 descrita teóricamente) sí existe asociación entre las variables, factores e intención permanencia del empleado.

Tabla 8. Prueba de Chi-cuadrada entre las variables, factores e intención de permanencia del empleado.

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrada	109,758	4	,000
Razón de verosimilitudes	116,464	4	,000
Asociación lineal por lineal	91,685	1	,000

Asimismo, en la tabla 9 se demostró la dirección y el grado de relación entre las variables, factores e intención de permanencia del empleado mediante el coeficiente de correlación de Spearman, generando un valor de $r_s = 0,565$ e indicando una relación de dirección positiva y de grado media según Hernández *et al.* (2014) y se interpreta que la relación es directamente proporcional, es decir, cuanto más alto es el nivel de asociación de los factores tiende a una mayor intención de permanencia. Estas afirmaciones son estadísticamente significativas porque es menor al nivel de significancia ($p = 0,000 < 0,05$). Por tanto, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_a). Por ello se concluye que existen factores intrínsecos y extrínsecos de la motivación que se relacionan con la intención de permanencia de un empleado en las grandes empresas dedicadas a la producción de ingredientes marinos que pertenecen a la SNP en Lima Metropolitana y Callao en el periodo 2019.

Con estos resultados podemos determinar que la retención de las personas exige poner atención a un conjunto de cuestiones, entre las que sobresalen factores intrínsecos como extrínsecos tal y como mencionó Chiavenato (2009); y que los factores extrínsecos e intrínsecos de la teoría de Herzberg si se relacionan con la intención de permanencia. Por tanto, es importante tener personas comprometidas con la organización para facilitar el logro de los objetivos estratégicos, tal y como indicó Tejada (2017).

Tabla 9. Coeficiente de correlación entre las variables, factores e intención de permanencia del empleado.

		Factores de satisfacción del empleado	Intención de permanencia
Rho de Spearman	Factores de satisfacción del empleado.	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (p)	,565
		N	-
	Intención de permanencia	Coeficiente de correlación	,000
		Sig. (p)	293
		N	293

5.1.2. Hipótesis estadística específica 1.

La primera prueba de independencia es sobre la relación de los factores extrínsecos y su relación con la intención de permanencia del empleado en las grandes empresas dedicadas a la producción de ingredientes marinos que pertenecen a la SNP en Lima Metropolitana y Callao.

Hipótesis.

H0: Los factores extrínsecos no se relacionan con la intención de permanencia del empleado.

Ha: Los factores extrínsecos se relacionan con la intención de permanencia del empleado.

Nivel de significancia.

$$\alpha = 0,05$$

Regla de decisión.

$p \geq \alpha \rightarrow$ no se rechaza la hipótesis nula H_0 .

$p < \alpha \rightarrow$ se rechaza la hipótesis nula H_0 .

Contingencia

Para conocer la relación entre las variables, factores extrínsecos e intención de permanencia del empleado, se demuestra en la tabla 10 la distribución de frecuencias contingencialmente donde la tendencia de la proporcionalidad es apreciable entre los niveles de las variables, asimismo se observa que un 26,8% de los encuestados apreciaron los factores extrínsecos de permanencia del empleado en nivel Bajo, un 28,1% en nivel Medio y un 21,3% en nivel Alto.

Tabla 10. Distribución de frecuencias contingencialmente de las variables, factores extrínsecos e intención de permanencia del empleado.

			Intención de permanencia			Total
			Baja	Media	Alta	
Factores Extrínsecos	Bajo	Recuento	69	21	13	103
		% del total	17,9%	5,5%	3,4%	26,8%
	Medio	Recuento	29	52	27	108
		% del total	7,5%	13,5%	7,0%	28,1%
	Alto	Recuento	3	32	47	82
		% del total	0,8%	8,3%	12,2%	21,3%
	Total	Recuento	101	105	87	293
		% del total	26,2%	27,3%	22,6%	76,1%

En la figura 14, se puede apreciar con claridad la tendencia de la distribución de los valores porcentuales en niveles (Bajo, Medio y Alto) de los datos obtenidos de la percepción de los encuestados con respecto a la relación de los factores extrínsecos e intención de permanencia del empleado. Se observa, los que percibieron los factores extrínsecos en nivel Bajo: 17,9% indicaron la intención de permanencia en nivel Bajo, 5,5% en nivel Medio y 3,4% en nivel Alto; los que apreciaron los factores extrínsecos en nivel Medio: 7,5% indicaron el tiempo de permanencia en nivel Bajo, 13,5% en nivel Medio y 7,0% en nivel Alto; y los que apreciaron los factores extrínsecos en nivel Alto: 0,8% indicaron el tiempo de permanencia en nivel Bajo, 8,3% en nivel Medio y 12,2% en nivel Alto.

Figura 14. Distribución de los valores porcentuales en niveles de las variables, factores extrínsecos e intención de permanencia del empleado.

De esta manera, se observa en la tabla 11, los resultados del estadístico de Chi-cuadrada con grado de libertad de 4 y 293 casos válidos tiene un valor de $X^2 = 99,646$ y la significancia $p = 0,000$. La razón de verosimilitud es 106,516 y el valor $p = 0,000$

(en un nivel de significancia menor a 0,05 descrita teóricamente). Los factores extrínsecos se relacionan significativamente en la intención de permanencia del empleado.

Tabla 11. Prueba de Chi-cuadrada entre las variables, factores extrínsecos e intención de permanencia del empleado.

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrada	99,646	4	,000
Razón de verosimilitudes	106,516	4	,000
Asociación lineal por lineal	83,251	1	,000
N de casos válidos	293		

Asimismo, en la tabla 12 se demostró la dirección y el grado de relación entre las variables, factores extrínsecos e intención de permanencia del empleado mediante el coeficiente de correlación de Spearman, generando un valor de $r_s = 0,536$ e indicando una relación de dirección positiva y de grado media según Hernández *et al.* (2014) y se interpreta que la relación es directamente proporcional, es decir, cuanto más alto es el nivel de asociación de los factores extrínsecos tiende a mayor intención de permanencia. Estas afirmaciones son estadísticamente significativas porque es menor al nivel de significancia ($p = 0,000 < 0,05$). Por tanto, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_a). Por ello se concluye que, existen factores extrínsecos que tienen relación con la intención de permanencia del empleado en las

grandes empresas dedicadas a la producción de ingredientes marinos que pertenecen a la SNP en Lima Metropolitana y Callao.

La relación de factores extrínsecos con la intención de permanencia nos muestra que los resultados son diferentes a lo afirmado por Gabbai (2008) al indicar que para que un empleado se quede o deje un puesto de trabajo “casi siempre” sus motivos se encuentran escondidos en los elementos intrínsecos; puesto que, para este estudio se puede afirmar que los elementos extrínsecos también se relacionan con la intención de permanencia de un empleado.

Tabla 12. Coeficiente de correlación entre las variables, factores extrínsecos e intención de permanencia del empleado.

		Factores extrínsecos	Intención de permanencia
Rho de Spearman	Factores extrínsecos		
	Coeficiente de correlación	1,000	,536
	Sig. (p)	-	,000
	N	293	293
	Intención de permanencia		
	Coeficiente de correlación	,536	1,000
	Sig. (p)	,000	-
	N	293	293

5.1.3. Hipótesis estadística específica 2

La segunda prueba de independencia es sobre la relación de los factores intrínsecos y su relación con la intención de permanencia del empleado en las grandes empresas dedicadas a la producción de ingredientes marinos que pertenecen a la SNP en Lima Metropolitana y Callao.

Hipótesis.

H₀: Los factores intrínsecos no se relacionan con la intención de permanencia del empleado.

H_a: Los factores intrínsecos se relacionan con la intención de permanencia del empleado.

Nivel de significancia.

$$\alpha = 0,05$$

Regla de decisión.

$p \geq \alpha \rightarrow$ no se rechaza la hipótesis nula H₀.

$p < \alpha \rightarrow$ se rechaza la hipótesis nula H₀.

Contingencia

Para conocer la relación entre las variables, factores intrínsecos e intención de permanencia del empleado, se demuestra en la tabla 13 la distribución de frecuencias contingencialmente donde la tendencia de la proporcionalidad es apreciable entre los niveles de las variables, asimismo se observa que un 27,0% de los encuestados

apreciaron los factores intrínsecos de permanencia del empleado en nivel Bajo, un 25,7% en nivel Medio y un 23,4% en nivel Alto.

Tabla 13. Distribución de frecuencias contingencialmente de las variables, factores intrínsecos e intención de permanencia del empleado.

			Intención de permanencia			Total
			Baja	Media	Alta	
Factores Intrínsecos	Bajo	Recuento	71	19	14	104
		% del total	18,4%	4,9%	3,6%	27,0%
	Medio	Recuento	20	53	26	99
		% del total	5,2%	13,8%	6,8%	25,7%
	Alto	Recuento	10	33	47	90
		% del total	2,6%	8,6%	12,2%	23,4%
	Total	Recuento	101	105	87	293
		% del total	26,2%	27,3%	22,6%	76,1%

En la figura 15, se puede apreciar con claridad la tendencia de la distribución de los valores porcentuales en niveles (Bajo, Medio y Alto) de los datos obtenidos de la percepción de los encuestados con respecto a la relación entre factores intrínsecos e intención de permanencia del empleado. Se observa, los que percibieron los factores intrínsecos en nivel Bajo: 18,4% indicaron el tiempo de permanencia en nivel Bajo, 4,9% en nivel Medio y 3,6% en nivel Alto; los que apreciaron los factores intrínsecos en nivel Medio: 5,2% indicaron el tiempo de permanencia en nivel Bajo, 13,8% en nivel Medio y 6,8% en nivel Alto; y los que apreciaron los factores intrínsecos en nivel Alto: 2,6% indicaron el tiempo de permanencia en nivel Bajo, 8,6% en nivel Medio y 12,2% en nivel Alto.

Figura 15. Distribución de los valores porcentuales en niveles de las variables, factores intrínsecos e intención de permanencia del empleado.

De esta manera, se observa en la tabla 14, los resultados del estadístico de Chi-cuadrada con grado de libertad de 4 y 293 casos válidos tiene un valor de $X^2 = 97,191$ y la significancia $p = 0,000$. La razón de verosimilitud es 96,013 y el valor $p = 0,000$ (en un nivel de significancia menor a 0,05 descrita teóricamente). Entonces, los factores intrínsecos se relacionan significativamente con la intención de permanencia del empleado.

Tabla 14. Prueba de Chi-cuadrada entre las variables, factores intrínsecos e intención de permanencia del empleado.

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrada	97,191	4	,000
Razón de verosimilitudes	96,013	4	,000
Asociación lineal por lineal	70,230	1	,000
N de casos válidos	293		

Asimismo, en la tabla 15 se demostró la dirección y el grado de relación entre las variables, factores intrínsecos e intención de permanencia del empleado mediante el coeficiente de correlación de Spearman, generando un valor de $r_s = 0,495$ e indicando una relación de dirección positiva y de grado media según Hernández *et al.* (2014) y se interpreta que la relación es directamente proporcional, es decir, cuanto más alto es el nivel de asociación de los factores intrínsecos tiende a mayor tiempo de permanencia. Estas afirmaciones son estadísticamente significativas porque es menor al nivel de significancia ($p = 0,000 < 0,05$). Por tanto, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_a). Por ello se concluye que existen factores intrínsecos que tienen relación con la intención de permanencia del empleado en las grandes empresas dedicadas a la producción de ingredientes marinos que pertenecen a la SNP en Lima Metropolitana y Callao.

Con este resultado se pudo observar que no solo los factores extrínsecos son determinantes al momento en que un empleado decide quedarse o irse de una empresa, sino que existen otros elementos adicionales que pueden motivarlo a quedarse. Por lo que Kate y Evans (2000) o Fuchs y Sato (2009) tenían razón al indicar que el salario (factor extrínseco) es importante pero no suficiente para retener a los colaboradores, sino que los factores intrínsecos también tienen un nivel de influencia.

Tabla 15. Coeficiente de correlación entre las variables, factores intrínsecos e intención de permanencia del empleado.

		Factores intrínsecos	Intención de permanencia
Factores intrínsecos.	Coeficiente de correlación	1,000	,495
	Sig. (p)	-	,000
	N	293	293
	Rho de Spearman		
Intención de permanencia	Coeficiente de correlación	,495	1,000
	Sig. (p)	,000	-
	N	293	293

Para todas las evaluaciones anteriores, se detalla la tabla de interpretación de correlación.

5.1.4. Hipótesis estadística específica 3

La tercera prueba se refiere a que existen factores extrínsecos más valorados por los empleados en las empresas dedicadas a la producción de ingredientes marinos que pertenecen a la SNP en Lima metropolitana y Callao.

Se observa en la tabla 16, la media y la desviación estándar o típica de las valoraciones en Escala de Likert de los factores o variables en estudio. Demostrando que, en promedio, el factor extrínseco más valorado por los empleados son las relaciones interpersonales con un 72,4% (3,62/5) de valoración media entre todos los encuestados.

Es interesante el siguiente análisis porque nos permite observar que, para este estudio en específico, el salario no es el factor extrínseco más importante sino ocupa el 2do de menor valoración. Como lo indica Fuchs y Sato (2009) hay otros elementos más importantes aparte del salario como los lazos sociales y generación de equipos y/o la adecuada relación con el jefe directo. También, rescatamos lo indicado por Kaye y Evans (2000) quienes concluyeron que el dinero y los beneficios son importantes, pero se necesitan trabajos desafiantes con jefes. Por tanto, consideramos que es muy importante el trabajo de Modelos de Retención de Alles (2009) y Jovell (2007) al indicar que los jefes cumplen un rol importante en la retención del personal.

Asimismo, se visualiza en la figura 16 todos los factores extrínsecos e intrínsecos analizados, siendo las relaciones interpersonales la de mayor valoración.

Tabla 16. Valoración de los factores que se relacionan con la intención de permanencia de un empleado en una empresa.

		Media de Valoración Escala Likert	Porcentaje de Valoración Media
Factores extrínsecos	Relaciones interpersonales	3,62	72,4%
	Seguridad en el trabajo	3,56	71,3%
	Condiciones de trabajo	3,55	71,0%
	Supervisión	3,51	70,2%
	Políticas de la organización	3,50	69,9%
	Salario	3,45	69,1%
	Estatus formal	3,41	68,3%
Factores intrínsecos	Realización personal (Logro)	3,62	72,5%
	Responsabilidad	3,61	72,2%
	Desafío del trabajo (trabajo en sí)	3,60	72,0%
	Reconocimiento	3,50	70,0%
	Avance y crecimiento	3,48	69,6%

Figura 16. Medidas porcentuales de las valoraciones en los factores e indicadores que se relacionan con la intención de permanencia de un empleado en una empresa.

5.1.5. Hipótesis estadística específica 4

La cuarta prueba se refiere a que existen factores intrínsecos más valorados por los empleados en las empresas dedicadas a la producción de ingredientes marinos que pertenecen a la SNP en Lima metropolitana y Callao.

Como se puede apreciar en los resultados de la tabla 16, el que posee mayor porcentaje en general es la realización personal (logro) con un 72,5% (3,62/5) de valoración. De la misma manera, en la figura 16, se puede apreciar los otros factores intrínsecos que se tomaron para la evaluación.

En este punto rescatamos lo indicado por Kaye y Evans (2000) quienes concluyeron que el dinero y los beneficios son importantes, pero se necesita trabajos desafiantes

con oportunidades de desarrollo. Al realizar este análisis se pudo observar que este factor también se encuentra relacionado con la teoría de Maslow y con la teoría de las necesidades de McClelland. Por lo que el modelo que plantea Alles (2009) para construir talento y en el cual incluye el papel importante de los jefes para desarrollar programas que permitan el desarrollo de las personas y consigo el cumplimiento de objetivos y logros debería ser considerado por las empresas del sector pesquero

5.1.6. Hipótesis estadística específica 5

La quinta hipótesis que se planteó fue: existen factores más valorados por los empleados con mayor tiempo de experiencia que no son los mismos factores que los de menor tiempo de experiencia en la empresa.

En la tabla 17 se observa la media y porcentaje de las valoraciones en Escala de Likert. Demostrando que los empleados que tienen entre seis meses y un año de experiencia valoran más las relaciones interpersonales con un 73,3% de las puntuaciones en promedio (3,66/5). Los que tienen entre uno y cinco años de experiencia valoran más las condiciones de trabajo con un 72,4% de las puntuaciones en promedio (3,62/5) y los que tienen más de cinco años de experiencia valoran más la realización personal y la responsabilidad con un 75,4% respectivamente de las puntuaciones en promedio (3,77/5). Destacando que existen factores más valorados por los empleados con mayor tiempo de experiencia que no son los mismos factores que los de menor tiempo de experiencia en la empresa.

El resultado de esta hipótesis concuerda con lo descrito por Fuchs y Sato (2009), pues se debería reconocer las diferentes necesidades de los empleados para desarrollar planes adecuados de la retención de talento. El hallazgo en este análisis es que los de

mayor experiencia valoran más los factores intrínsecos y los de menor experiencia los extrínsecos.

Tabla 17. Valoración de los factores según el tiempo de permanencia de un empleado en una empresa.

		Tiempo de permanencia					
		Mayor a 6 meses y menor a 1 año		Entre 1 y 5 años		Más de 5 años	
		Media de Valoración Escala Likert	Porcentaje de Valoración Media	Media de Valoración Escala Likert	Porcentaje de Valoración Media	Media de Valoración Escala Likert	Porcentaje de Valoración Media
Factores extrínsecos	Condiciones de trabajo	3,50	70,0%	3,62	72,4%	3,53	70,5%
	Políticas de la organización	3,56	71,3%	3,43	68,7%	3,50	69,9%
	Supervisión	3,59	71,9%	3,43	68,6%	3,52	70,4%
	Relaciones interpersonales	3,66	73,3%	3,55	71,0%	3,65	72,9%
	Salario	3,47	69,5%	3,40	67,9%	3,49	69,9%
	Estatus formal	3,46	69,1%	3,44	68,7%	3,35	66,9%
	Seguridad en el trabajo	3,52	70,3%	3,57	71,5%	3,60	72,0%
Factores intrínsecos	Realización personal (Logro)	3,50	70,0%	3,60	72,0%	3,77	75,4%
	Reconocimiento	3,44	68,8%	3,49	69,7%	3,57	71,3%
	Responsabilidad	3,51	70,3%	3,55	70,9%	3,77	75,4%
	Desafío del trabajo (trabajo en sí)	3,56	71,2%	3,54	70,7%	3,71	74,2%
	Avance y crecimiento	3,54	70,8%	3,38	67,5%	3,54	70,7%

Figura 17. Medidas porcentuales de las valoraciones en los factores según el tiempo de permanencia de un empleado en una empresa.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- En base al análisis de los resultados obtenidos de las encuestas y respondiendo a nuestra hipótesis general, podemos afirmar que existe relación entre las variables de motivación con la intención de permanencia de los colaboradores en sus compañías. Esta es una relación media y positiva; es decir que, si aumentan los factores de motivación, asimismo lo hará la intención de permanencia de los colaboradores.
- Luego del análisis de las encuestas obtenidas, podemos notar que los factores extrínsecos tienen una relación positiva y de grado medio con respecto a la intención de permanencia de los empleados. Esto se debe a que, el resultado del coeficiente de correlación es positivo; quiere decir, que cuanto más alto es el nivel de asociación de los factores extrínsecos tiende a mayor intención de permanencia lo cual responde a nuestra primera hipótesis secundaria confirmando que existen factores extrínsecos que tienen relación con la intención de permanencia del empleado en las grandes empresas dedicadas a la producción de ingredientes marinos que pertenecen a la SNP en Lima Metropolitana y Callao.
- Se analizaron los resultados de las encuestas obtenidas donde se puede notar que, al igual que los factores extrínsecos, los factores intrínsecos poseen una relación positiva y de grado medio con respecto a la intención de permanencia de los empleados. Con lo cual, podemos afirmar que existen factores intrínsecos que tienen relación con la intención de permanencia del empleado en las grandes empresas dedicadas a la producción de ingredientes marinos que pertenecen a la SNP en Lima Metropolitana y Callao.

- El factor extrínseco más valorado por los empleados de grandes empresas dedicadas a la producción de ingredientes marinos que pertenecen a la SNP en Lima Metropolitana y Callao son las relaciones interpersonales, puesto que entre todos los factores extrínsecos evaluados fue la que tuvo mayor valoración en promedio. Esto difiere del estudio que hizo Herzberg, donde el factor de higiene “Política y administración de la empresa” es el que causa mayor insatisfacción.
- El factor intrínseco más valorado por los empleados de grandes empresas dedicadas a la producción de ingredientes marinos que pertenecen a la SNP en Lima Metropolitana y Callao es la realización personal, puesto que entre todos los factores intrínsecos evaluados fue la que tuvo mayor valoración en promedio. Al igual que el estudio de Herzberg, este factor intrínseco es el que más impacto tiene en la satisfacción de los empleados.
- Se llegó a demostrar que los factores que más valoran los empleados de grandes empresas del rubro de ingredientes marinos que pertenecen a la Sociedad Nacional de Pesquería en Lima Metropolitana y Callao tienden a cambiar con el transcurso de los años en los que se encuentra laborando para la compañía. Esto se puede evidenciar en que, las personas que tienen menos de 5 años de experiencia en la compañía se inclinan a los factores extrínsecos como las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo. Sin embargo, los que superan los 5 años de experiencia en la compañía presentan una inclinación superior por los factores intrínsecos como la realización personal y las responsabilidades que se les puedan asignar.

6.2. Recomendaciones

- **(Académico)** Se recomienda para futuras investigaciones se analice también la Teoría de las Necesidades de McClelland y su relación con la intención de

permanencia de los colaboradores, puesto que dos de las tres necesidades que postula su teoría: logro y afiliación, en contenido, incluyen características similares a los factores motivacionales de la teoría de Frederick Herzberg en lo que respecta a realización personal y relaciones interpersonales, los cuáles fueron los motivadores más dominantes en sus respectivas categorías en este estudio.

- **(Aplicativo)** Como resultados de la investigación se obtuvo que el factor extrínseco más valorado son las relaciones interpersonales y, del intrínseco, la realización personal (logro), lo cual no coincide con la opinión de los expertos. Esto debido a que, nos mencionaron que enfocaban sus esfuerzos principalmente en temas de salario y en incrementar las oportunidades de crecimiento profesional o ascensos. Sin embargo, en los resultados de las encuestas estos dos últimos factores salen como los menos valorados por los empleados. Entonces se recomienda que las empresas utilicen herramientas de validación (encuestas, focus groups, talleres con metodologías ágiles) continuamente para identificar con exactitud los factores motivacionales más valorados por sus empleados en la actualidad.
- **(Política)** En vista que el factor más relevante para los empleados que tienen de uno a cinco años laborando en la compañía son las condiciones de trabajo, recomendamos al Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, que se realicen entrevistas e inspecciones de habitabilidad, carga laboral, recursos para el desarrollo óptimo de las funciones principales, fiscalización de cumplimiento de contratos y horarios de trabajo.

- **(Aplicativo)** Se recomienda a las empresas utilizar el diseño de nuestra encuesta para analizar, a mayor detalle, las motivaciones de los empleados de grandes empresas del sector de producción de ingredientes marinos que pertenecen a la Sociedad Nacional de Pesquería en Lima Metropolitana y Callao por género; ya que, según la Oficina Regional para América Latina y el Caribe de la FAO las mujeres representan el 50% de las personas que laboran en el sector pesca y acuicultura, por lo que identificar sus motivadores también debería considerarse para segmentar las estrategias que podrían aplicar las empresas para retener a sus talentos.
- **(Académico)** Se recomienda que para futuras investigaciones se pueda profundizar con un estudio particular que considere las generaciones como: Baby boomers, Generación X, Generación Y, entre otras. Esto se debe a que la mayoría de los empleados de grandes empresas del sector de producción de ingredientes marinos que pertenecen a la Sociedad Nacional de Pesquería en Lima Metropolitana y Callao se encontraban dentro del rango de edad de 25 a 29 años los cuales presentan comportamientos y características diferentes a los que tienen más de 40 años.
- **(Académica)** Se recomienda, para próximas investigaciones sobre el sector, enfocarse en los colaboradores de la categoría “obreros”; ya que, representan el grueso de la población que conforman el sector pesca. Sin embargo, por limitantes como el tiempo y la falta de estudios o investigaciones enfocados a los obreros no se pudo incluir dentro de la presente investigación. Además, según los datos obtenidos en las entrevistas a expertos, nos comentaron que son personas muy tradicionales (forma de trabajar), al ser mayoría, muchas veces la

compañía no puede crecer de manera rauda en el mercado y, por último, muchos de ellos son reacios al cambio (innovación) y creen que la forma en la que ellos realizan sus actividades son las mejores por lo que indagar sobre sus motivadores sería interesante para la industria.

- **(Académica)** Debido a que el Ministerio de la Producción indica que la mayor producción de harina y aceite de pescado proviene de Chimbote, Callao y Pisco. Se recomienda para próximas investigaciones analizar los motivadores laborales de los empleados por segmentos o zonas norte, centro y sur. Pues a mayor producción, posiblemente, exista un mayor número de trabajadores o contrataciones temporales pues la retención de los empleados es importante por el alto costo que supone el movimiento de personal.
- **(Académica)** Se deja como aporte para futuras investigaciones una herramienta (cuestionario), el cual ya ha sido validado por expertos del sector pesquero y que es aplicable para investigaciones relacionadas con el sector analizado.

BIBLIOGRAFÍA

- Alache, P. (2018). *Estos son los 5 frentes laborales para tomar en cuenta en 2018*.
Obtenido de Conexión ESAN:
<https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2018/01/05/estos-son-los-5-frentes-laborales-para-tomar-en-cuenta-en-2018/>
- Alles, M. (2009). *Construyendo Talento. Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2011). *Retención y rotación del talento*. Buenos Aires: Granica.
- Armstrong, M. (1991). *Gerencia de recursos humanos: integrado el personal y la empresa*. Bogotá: Legis.
- Austral Group (2019). *Contiene información relevante*. Obtenido de
<http://www.austral.com.pe/es/index>
- Baños, A. (2007). *Evita la fuga de talento*. Obtenido de Entrepreneur:
<https://www.entrepreneur.com/article/259334>
- Casas, J., Repullo, J., & Donaldo, J. (2002). *La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I)*.
Obtenido de <https://www.survenia.com/articles/articulo1.pdf>
- CFG Investment (2019). *Contiene información relevante*. Obtenido de
<https://www.cfgperu.com/>
- Chiavenato, I. (2009). En *Gestión del talento humano* (3ra ed., págs. 443-450). México D.F.: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* (2da ed.). México, D.F.: McGraw-Hill.
- COPEINCA (2019). *Contiene información relevante*. Obtenido de
<http://www.copeinca.com/index.html>
- Córdova, M. (2003). *Estadística : Descriptiva e Inferencial Aplicaciones*. Perú: Moshera.
- Curtis, S., & Wright, D. (2001). Retaining employees – the fast track to commitment. *Management Research News*, 24(8), 59-64.

- De la Garza, J., Morales, B., & González, B. (2013). *Análisis Estadístico Multivariante: Un enfoque teórico y práctico*. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Deci, E., & Ryan, R. (2000). En *La Teoría de la Autodeterminación y la Facilitación de la Motivación Intrínseca, el Desarrollo Social, y el Bienestar* (Vol. 55, págs. 68-78). Rochester: University of Rochester.
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S., & Schuler, R. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar al personal con éxito el capital humano en tiempos de transformación* (3ra ed.). Madrid, España: McGraw-Hill.
- Dorado, R. (2013). *Retención del personal valioso*. Obtenido de Escuela de Organización Industrial:
<https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/05/30/retencion-del-personal-valioso/#>
- Elizondo, K. (2018). *¿Reclutamiento o Atracción de talento?* (N. Capital Humano, Editor) Recuperado el 2019, de Líder Empresarial:
<https://www.liderempresarial.com/reclutamiento-o-atraccion-de-talento/>
- FAO (2016). *El rol de la mujer en la pesca y la acuicultura en Chile, Colombia, Paraguay y Perú. Integración, sistematización y análisis de estudios nacionales*. Recuperado el 2019, de <http://www.fao.org/3/a-i5731s.pdf>
- Gabbai, A. (2008). *La retención de los talentos: Reconocer la importancia de las recompensas extrínsecas e intrínsecas*. Obtenido de RRHH Digital:
<http://www.rrhhdigital.com/editorial/47412/la-retencion-de-los-talentos-reconocer-la-importancia-de-las-recompensas-extrínsecas-e-intrínsecas>
- García, R., González, J., & Jornet, J. (2010). *SPSS: Análisis de fiabilidad alfa de Cronbach*. Obtenido de Universitat de València:
https://www.uv.es/innomide/spss/SPSS/SPSS_0801B.pdf
- Giovanonne, P. (2011). *La gestión de la motivación organizacional con el enfoque de la teoría de Herzberg. Un estudio empírico*. La Plata: Universidad Nacional de La Plata.
- Gonzales, D. (2009). Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Revista Universidad EAFIT*, 45(156), 45-72.
- Hellriegel, D., & Solum, J. (1998). En *Administración* (7ma ed., pág. 472). México, D.F.: International Thomson.

- Hellriegel, D., Jackson, S., & Solum, J. (2009). En *Administración. Un enfoque basado en competencias* (11va ed., pág. 472). México D.F.: Cengage Learning.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ta ed.). México, D.F.: McGraw-Hill.
- Herrera, D (2009) *Teorías contemporáneas de la motivación: Una perspectiva aplicada*. En Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú.
- IFFO (2019). *Contiene información relevante*. Obtenido de <http://www.iffi.net/es/%C2%BFqu%C3%A9-son-los-ingredientes-marinos>
- Imperial, I., Mondelli, A., & Rivera, L. (2016). El desafío de retener a distintas generaciones. *KPMG*, 1-16.
- INEI (2018). *Comportamiento de la Economía Peruana en el Tercer Trimestre de 2018*. Obtenido de Informe técnico N°4: <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-producto-bruto-interno-trimestral-n4.pdf>
- Jovell, A. (2007). *Liderazgo afectivo: All you need is love*. Barcelona: Alienta.
- Kaye, B., & Jordan-Evans, S. (2000). Retention: Tag, You're It! *Training & Development*, 29-34.
- Kyndt, E., Dochy, F., Michielsens, M., & Moeyaert, B. (2009). En *Employee Retention: Organisational and Personal Perspectives* (Vol. 2, págs. 195-215). Leuven: Vocations and Learning.
- Llinás, H. (2017). *Estadística inferencial*. Barranquilla, Colombia: Universidad del Norte.
- Lombardo, P. (abril de 2018). *¿Qué es la gestión del talento humano?* Recuperado el 2019, de EUDE: <https://blog.eude.es/que-es-la-gestion-de-talento-humano>
- Luecke, R. (2003). En *Contratar y retener a los mejores empleados* (págs. 62-63). Barcelona, España: DEUSTO.
- Maldonado Félix, H., & Puertas Porras, M. E. (2011). La pesca industrial peruana antes de la anchoveta (1923-1955). *Investigaciones Sociales*, 15(27), 559-573. Recuperado el 2019, de

<http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/sociales/article/download/7703/6708/>

McGregor, D. (1960). *El lado humano de las organizaciones*. México, D.F.: McGraw-Hill.

Mecalux. (2019). *Contiene información relevante*. Obtenido de <https://www.mecalux.pe/articulos-de-logistica/aislamiento-termico-camaras-frigorificas>

Millán, G. (2006). *Rotación de personal*. Universidad Autónoma Metropolitana, Iztapalapa.

Ministerio de Economía y Finanzas (2019). *Contiene información relevante*. Obtenido de <https://www.mef.gob.pe/es/>

MTPE (2019). *Informe comparativo Planillas electrónicas 2017-2018*. Obtenido de [gob.pe - Plataforma digital única del Estado Peruano: https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/300500/d289333_opt.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/300500/d289333_opt.pdf)

Meece, J. Anderman, E & Anderman, L. (2006) *Classroom goal structure, student motivation, and academic achievement*. Annual Review of Psychology, 57, 487-503.

Muñoz, A. (2005). *Identificación de los factores de motivación - higiene asociados a la satisfacción laboral en la Fundación Instituto Tecnológico Comfenalco de la ciudad de Cartagena - Colombia*. Barranquilla: Universidad del Norte.

Musso, M., & Salgado, J. (2012). Retención y permanencia laboral. Validación de un cuestionario para evaluar retención laboral en nuestro país. *IV Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XIX Jornadas de Investigación VIII Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires*, 31-36.

Narváez, L. (2017). *Ante una alta rotación de colaboradores, aumente el valor de su propuesta*. Recuperado el 2019, de Ipsos: https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-02/ante_una_alta_rotacion_de_colaboradores_aumente_el_valor_de_su_propuesta.pdf

- Pesquera Centinela (2019). *Contiene información relevante*. Obtenido de <https://www.centinela.com.pe/>
- Pesquera Diamante (2019). *Contiene información relevante*. Obtenido de http://www.diamante.com.pe/wps/wcm/connect/Diamante_es/home
- Pesquera Exalmar (2019). *Contiene información relevante*. Obtenido de <http://www.exalmar.com.pe/>
- Pesquera Hayduk (2019). *Contiene información relevante*. Obtenido de <https://www.hayduk.com.pe/>
- QuestionPro (2019). *Qué es el SPSS y cómo utilizarlo*. Obtenido de <https://www.questionpro.com/es/que-es-spss.html>
- Rappaport, A., Bancroft, E., & Okum, L. (2003). The aging workforce raises new talent management issues for employers. *Journal of Organizational Excellence*, 23(1), 55-66.
- Reeve, J. (2003). *Motivación y Emoción*. México: Mc Graw -Hill Interamericana.
- Restrepo, L., & González, J. (2007). *De Pearson a Spearman*. Obtenido de Revista Colombiana de Ciencias Pecuarias: <https://www.redalyc.org/pdf/2950/295023034010.pdf>
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional* (13va ed.). México, D.F.: Pearson Educación.
- Rodríguez, M. (1988). *Motivación al trabajo. Serie de Capacitación Integral* (2da ed., Vol. 9). México: El Manual Moderno.
- Rojas, J. (1996). *Políticas comerciales y cambiarias en el Perú, 1960 – 1995*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Sandhya, K., & Pradeep, K. (2011). Employee retention by motivation. *Indian Journal of Science and Technology*, 4(12), 1778-1782.
- SERNAPESCA (2019). *Contiene información relevante*. Obtenido de <http://www.sernapesca.cl/recurso/peces-pelagicos>
- SOCIEDAD NACIONAL DE PESQUERIA (2014). *Aportes al debate en pesquería. Boletín N°1*. Obtenido de <https://snp.org.pe/media/pdf/aportes-al-debate-en->

pesqueria/2014-02-24-SNP-Aportes-al-Debate-Relevancia-Economica-del-Sector-Pesquero.pdf

SOCIEDAD NACIONAL DE PESQUERIA (2019). *Contiene información relevante.*

Obtenido de www.snp.org.pe

SUNAT (2019). *Características de las micro y pequeñas empresas.* Obtenido de

<http://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/caracteristicas-microPequenaEmpresa.html>

SUNAT (2019). *Contiene información relevante.* Obtenido de

<http://www.sunat.gob.pe/ayuda/tributos/tregistro-E-P/T-RegistroTrabajadorPrivado-H04.html>

Tecnológica de Alimentos (2019). *Contiene información relevante.* Obtenido de

<https://www.tasa.com.pe/>

Tejada, A. (2017). *¿Cómo retener y generar compromiso en el capital humano?*

Recuperado el 2019, de Conexión ESAN:

<https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2017/12/06/como-retener-y-generar-compromiso-en-el-capital-humano/>

Toyama, J. (2000). las relaciones de trabajo y el tamaño de la empresa en el

ordenamiento peruano. En Derecho y sociedad, artículo de la Pontificie Universidad Católica del Perú.

Vara, A. (2012). *Desde la idea hasta la sustentación: 7 pasos para una tesis exitosa.*

Lima: Universidad de San Martín de Porres.

Weiner, B. (1986) *An Attributional Theory of Motivation and Emotion*. Nueva York:

Springer Verlag.

Werther, W., & Davis, K. (2008). En *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las empresas* (6ta ed., págs. 10-14). México D.F.: McGraw-Hill.

ANEXOS

Anexo 1. Cuadro resumen de teorías motivacionales

Teorías Motivacionales	¿En qué consiste?	Variables
Pirámide de Abraham Maslow	Mediante una pirámide describió el orden en el que las personas tratan de satisfacer sus necesidades. Lo primero es satisfacer las necesidades que se encuentran en la base. Cuando las necesidades de un nivel inferior son satisfechas, su motivación pasa a satisfacer el siguiente nivel de necesidades en orden ascendente.	<p>X: Necesidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Fisiológicas 2 Seguridad 3 Afiliación 4 Estima 5 Autorrealización
Teoría bifactorial de Herzberg	Explicar mejor el comportamiento de las personas en el trabajo y planteó la existencia de dos aspectos independientes y claros del contexto de trabajo que orientan el comportamiento de las personas, los cuales son los factores higiénicos o extrínsecos y los factores motivacionales o intrínsecos.	<p>X1: Factores Higiénicos o extrínsecos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Condiciones de trabajo • Políticas de la organización • Estilos de supervisión • Relaciones interpersonales • Salario • Estatus formal • Seguridad en el trabajo <p>X2: Factores Motivacionales o intrínsecos</p>

		<ul style="list-style-type: none"> • Realización personal • Reconocimiento • Responsabilidad • Desafío del trabajo • Avance y crecimiento
Teoría XY de McGregor	Dos estilos de dirección en función de cuál sea la concepción que se tenga del hombre: estilo autoritario y estilo participativo.	X1: Estilo Autoritario (X) X2: Estilo Participativo (Y)
Teoría de las necesidades de David McClelland	Plantea que el logro, el poder y la afiliación son tres necesidades importantes que ayudan a explicar la motivación.	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de logro (nLog) • Necesidad de poder (nPod) • Necesidad de afiliación (nAfi)
Teoría de la atribución de Wiener	Las personas se orientan hacia la comprensión de sí mismas y del ambiente que los rodea y busca conocer las causas del éxito o fracaso que puedan obtener en el futuro.	<ul style="list-style-type: none"> • Argumentos causales: habilidad, esfuerzo, dificultad de la tarea y suerte. • Dimensiones centrales: locus de causalidad, estabilidad y controlabilidad
Teoría de las metas de logro	Las metas son representaciones cognitivas de aquello que se desea alcanzar y los individuos dirigen su comportamiento hacia el logro.	<ul style="list-style-type: none"> • Metas de dominio • Metas de rendimiento

ANEXO 2: MODELO DE ENCUESTA APLICADA

La presente investigación es parte del estudio de una tesis universitaria y está dirigida a los trabajadores del sector pesca que pertenecen a la Sociedad Nacional de Pesquería. Es valioso para nosotros que si usted tiene más de 6 meses trabajando en su compañía nos proporcione su apreciación sobre los factores de satisfacción laboral y la permanencia en su empresa.

La información recopilada será estrictamente confidencial y sólo será de uso para el presente estudio.

Datos de clasificación

1. Edad:
2. Género:
 - a) Femenino
 - b) Masculino
3. Tiempo de antigüedad en su empresa:
 - a) Mayor a 6 meses y Menor a 1 año
 - b) Entre 1 y 5 años
 - c) Mayor a 5 años

Sección 1

Indicadores de Satisfacción Laboral

A continuación, usted encontrará una lista de frases relacionadas a distintos aspectos de su trabajo, deseamos que responda a la pregunta ¿Qué grado de satisfacción o insatisfacción le genera los siguientes ítems?

Todos tenemos satisfacciones e insatisfacciones en el trabajo. A nivel general, en una escala del 1 al 5, favor de marcar con una “X” ¿cómo considera su grado de satisfacción el en puesto que desempeña?

N o	Indicador	Muy insatisfec ho	Insatisfec ho	Ni satisfecho ni insatisfec ho	Satisfecho	Muy Satisfecho
1	Tengo la posibilidad de que en el trabajo me dejan hacer las cosas en la que más me destaco y me gustan					
2	Que las tareas de mi puesto de trabajo están acordes con mis capacidades y personalidad					
3	Que mi jefe reconozca los trabajos bien hechos					
4	Que mi jefe preste atención a la calidad de mi trabajo					
5	Con las tareas y actividades de mi puesto de trabajo					
6	Que me den la libertad para realizar y organizar mi trabajo					
7	Que mi puesto cuente con tareas variadas, creativas y desafiantes					
8	Que en mi trabajo me asignen alguna responsabilidad					
9	Que tenga participación en las decisiones de mi área					
10	Que el trabajo que realizo sea importante					
11	Que en el trabajo me den formación					
12	Que existan oportunidades de promoción y ascenso					
13	Recibir el apoyo de mi jefe					

14	Que mi jefe tenga una formación técnica acorde al puesto					
15	La forma en que mi jefe supervisa organiza y dirige el trabajo					
16	El cumplimiento del contrato de trabajo/convenio y leyes laborales					
17	Se respeta el horario de trabajo y se reconocen los tiempos extra					
18	Las normas y políticas generales de la empresa					
19	Que el sueldo sea acorde al trabajo que realizo					
20	Que el sueldo que percibo está acorde con lo que paga el sector					
21	El dinero que percibo como bonos o incentivos					
22	El trato que recibo de mi jefe					
23	Las relaciones con mis compañeros de trabajo					
24	Que en mi empresa los traten con igualdad y justicia					
25	La limpieza, higiene y salubridad del lugar de trabajo					
26	Los recursos materiales que tengo para hacer mi trabajo					
27	Con la comodidad del ambiente de trabajo					
28	En los ascensos en la organización se da prioridad al personal interno					
29	Existe una línea de carrera con la que pueda seguir creciendo en la empresa					
30	Estabilidad en el lugar de trabajo					
31	Con la estructura organizacional					

Sección 2

A fin de medir el grado de compromiso de usted con la compañía, en una escala del 1 al 5, favor de marcar con una “X” ¿Qué tan de acuerdo me siento al respecto?

N. º	Indicador	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
32	Ve un futuro para mí dentro de la compañía					
33	Si fuese por mí, definitivamente estaría trabajando para esta compañía durante los siguientes 5 años					
34	Buscaría posibilidades de cambio de funciones/posición dentro de mi compañía como primera opción					
35	Me encanta trabajar para esta compañía					
36	Dentro de esta compañía mi trabajo me satisface					
37	Si recibiera una oferta de trabajo atractiva de otra compañía no aceptaría el trabajo.					
38	El trabajo que realizo es muy importante para mí					

ANEXO 3: ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD

RELIABILITY

```
/VARIABLES=x1_01 x1_02 x1_03 x1_04 x1_05 x1_06 x1_07 x1_08 x1_09 x1_10 x1_11
x1_12 x1_13 x1_14 x1_15 x1_16 x1_17 x1_18 x1_19 x2_01 x2_02 x2_03 x2_04 x2_05 x2_06
x2_07 x2_08 x2_09 x2_10 x2_11 x2_12
```

```
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
```

```
/MODEL=ALPHA
```

/STATISTICS=DESCRIPTIVE.

Análisis de fiabilidad

Notas		
Resultados creados		07-JUN-2019 01:50:46
Comentarios		
	Conjunto de datos activo	Conjunto_de_datos1
	Filtro	<ninguno>
	Peso	<ninguno>
Entrada	Dividir archivo	<ninguno>
	Núm. de filas del archivo de trabajo	29
	Entrada matricial	
	Definición de perdidos	Los valores perdidos definidos por el usuario se tratarán como perdidos.
Tratamiento de los datos perdidos		Los estadísticos se basan en todos los casos con datos válidos para todas las variables del procedimiento.
	Casos utilizados	
		RELIABILITY
		/VARIABLES=x1_01 x1_02 x1_03 x1_04 x1_05 x1_06 x1_07 x1_08 x1_09 x1_10 x1_11 x1_12 x1_13 x1_14 x1_15 x1_16 x1_17 x1_18 x1_19 x2_01 x2_02 x2_03 x2_04 x2_05 x2_06 x2_07 x2_08 x2_09 x2_10 x2_11 x2_12
Sintaxis		/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
		/MODEL=ALPHA
		/STATISTICS=DESCRIPTIVE.
	Tiempo de procesador	00:00:00.02
Recursos	Tiempo transcurrido	00:00:00.02

[Conjunto_de_datos1]

Escala: TODAS LAS VARIABLES

Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
--	---	---

	Válidos	29	100,0
Casos	Excluidos ^a	0	,0
	Total	29	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,949	31

Estadísticos de los elementos

	Media	Desviación típica	N
x1_01	4,3103	,60376	29
x1_02	4,1034	,81700	29
x1_03	4,0000	,92582	29
x1_04	4,0690	1,13172	29
x1_05	3,8966	1,26335	29
x1_06	3,8276	1,13606	29
x1_07	4,1724	1,00246	29
x1_08	4,0000	1,10195	29
x1_09	3,5862	1,40197	29
x1_10	3,7931	1,04810	29
x1_11	4,1724	,71058	29
x1_12	3,6207	1,14685	29
x1_13	3,5862	1,29607	29
x1_14	3,4138	1,29607	29
x1_15	3,2069	1,29227	29
x1_16	3,2759	1,19213	29
x1_17	3,8621	1,05979	29
x1_18	4,0000	,75593	29
x1_19	3,3793	,97884	29
x2_01	3,8966	,90019	29
x2_02	3,8276	1,07135	29
x2_03	4,0000	1,19523	29
x2_04	4,0345	,94426	29
x2_05	4,3103	,66027	29

x2_06	3,9655	,82301	29
x2_07	4,3103	,71231	29
x2_08	3,8276	,84806	29
x2_09	4,1724	,75918	29
x2_10	3,7586	1,21465	29
x2_11	3,4138	1,05279	29
x2_12	3,5862	1,18072	29

* Exportar resultados.

OUTPUT EXPORT

/CONTENTS EXPORT=ALL LAYERS=PRINTSETTING

MODEL VIEWS=PRINTSETTING

/DOC DOCUMENTFILE='D:\jose_pescadores\confiabilidad instru.doc'

NOTESCAPTIONS=YES WIDETABLES=WRAP

PAGESIZE=MM(210.01999999999998, 297.01) TOPMARGIN=MM(25.4)

BOTTOMMARGIN=MM(25.4000000000000034)

ANEXO 4 MATRIZ DE CONSISTENCIA

Factores intrínsecos y extrínsecos de la motivación que influyen en la intención de permanencia de los empleados en grandes empresas en el sector de producción de ingredientes marinos que pertenecen a la Sociedad Nacional de Pesquería en Lima Metropolitana y Callao en el periodo 2019				
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLE	METODOLOGÍA
Problema Principal	Objetivo Principal	Hipótesis principal	Variable independiente X: Factores de motivación laboral X1 Factores Higiénicos: Extrínsecos o ambientales X2: Factores motivacionales o Intrínsecos Y: Intención de permanencia Indicadores de clasificación: *Sexo *Rango de edad *Número de años laborando en la empresa.	Tipo y diseño de investigación: El presente trabajo de investigación es de tipo mixta. La investigación tendrá un diseño no experimental, ya que las variables de estudio no serán manipuladas deliberadamente. Transaccional o transversal porque la recolección de datos se dará en un tiempo único, puesto que su propósito es describir variables y analizar su incidencia en un momento dado; además, será de tipo descriptivo, porque busca indagar la incidencia de las modalidades, categorías o niveles de la intención del tiempo de permanencia del empleado en la empresa y correlacional, porque analizaremos el grado de relación entre cada una de las variables en un tiempo determinado. Unidad de análisis: -Factores de motivación que influyen en la intención de permanencia del empleado en una gran empresa dedicada a la producción de ingredientes marinos que pertenecen a la SNP -Colaboradores que pertenecen a grandes empresas dedicadas a la producción de ingredientes marinos que
¿Cuál es la relación existente entre los factores intrínsecos y extrínsecos de la motivación con la intención de permanencia de un empleado en grandes empresas de producción de ingredientes marinos que pertenecen a la SNP en Lima Metropolitana y Callao en el periodo 2019?	Determinar la relación existente entre los factores intrínsecos y extrínsecos de la motivación con la permanencia de un empleado en grandes empresas de producción de ingredientes marinos que pertenecen a la SNP en Lima Metropolitana y Callao.	Existen factores intrínsecos y extrínsecos de la motivación que se relacionan con la decisión de permanencia de un empleado en las grandes empresas dedicadas a la producción de ingredientes marinos que pertenecen a la SNP en Lima Metropolitana y Callao en el periodo 2019		
Problemas secundarios	Objetivos específicos	Hipótesis secundaria		
¿Cuál es la relación que existe entre los factores extrínsecos con la intención de permanencia del empleado en las grandes empresas dedicadas a la producción de ingredientes marinos que pertenecen a la SNP en Lima Metropolitana y Callao en el periodo 2019?	Determinar la relación que existe entre los factores extrínsecos y la intención de permanencia del empleado en las grandes empresas dedicadas a la producción de ingredientes marinos que pertenecen a la SNP en Lima Metropolitana y Callao.	Existen factores extrínsecos que tienen relación con la intención de permanencia del empleado en las grandes empresas dedicadas a la producción de ingredientes marinos que pertenecen a la SNP en Lima Metropolitana y Callao.		

¿Cuál es la relación que existe entre los factores intrínsecos con la intención de permanencia del empleado en las grandes empresas dedicadas a la producción de ingredientes marinos que pertenecen a la SNP en Lima Metropolitana y Callao en el periodo 2019?	Determinar la relación que existe entre los factores intrínsecos de la motivación y permanencia del empleado en las grandes empresas dedicadas a la producción de ingredientes marinos que pertenecen a la SNP en Lima Metropolitana y Callao.	Existen factores intrínsecos que tienen relación con la intención de permanencia del empleado en las grandes empresas dedicadas a la producción de ingredientes marinos que pertenecen a la SNP en Lima Metropolitana y Callao.	<p>pertenecen a la SNP</p> <p>Población: Compuesta por 1215 empleados de grandes empresas dedicadas a la producción de ingredientes marinos que pertenecen a la SNP.</p> <p>Muestra: El tipo de muestra será de tipo probabilística aleatoria simple, ya que todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser elegidos. El trabajo de investigación tomará como muestra a los trabajadores, según categoría ocupacional empleados, de grandes empresas de más de 500 trabajadores, dedicadas a la producción de ingredientes marinos que pertenecen a la SNP. Con un nivel de confianza de 95%, un margen de error de 5% y una población de 1215, la muestra será de 293 personas.</p> <p>Técnica de recolección de datos</p> <ul style="list-style-type: none"> -Entrevistas a profundidad a especialistas del área de Recursos Humanos de las grandes empresas que servirán para la elaboración de encuestas. -Encuestas dirigidas a los empleados de las grandes empresas dedicadas a la producción de ingredientes marinos que pertenecen a la SNP -Documentos de investigación, papers, entrevistas y cuestionarios
¿Cuál es el factor extrínseco más valorado por los empleados?	Identificar que factor extrínseco es el más valorado por los empleados	Existen factores extrínsecos más valorados por los empleados en las empresas dedicadas a la producción de ingredientes marinos que pertenecen a la SNP en Lima metropolitana y Callao.	
¿Cuál es el factor intrínseco más valorado por los empleados?	Identificar que factor intrínseco es el más valorado por los empleados	Existen factores intrínsecos más valorados por los empleados en las empresas dedicadas a la producción de ingredientes marinos que pertenecen a la SNP en Lima metropolitana y Callao.	
¿Los factores de la motivación más valorados por los empleados con mayor y menor tiempo en la compañía son los mismos?	Identificar si los factores de la motivación más valorados por los empleados con mayor y menor tiempo en la compañía son los mismos	Existen factores más valorados por los empleados con mayor tiempo de experiencia que no son los mismos factores que los de menor tiempo de experiencia en la empresa.	

ANEXO 5. MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable	Definición de la variable	Dimensiones	Indicadores	Instrumento de RD	Ítems	Preguntas
Factores de satisfacción laboral (variable independiente)	Teoría de Frederick Herzberg: *Factores higiénicos o extrínsecos, los cuáles determinan el grado de satisfacción que sienten los empleados. Se refieren a las características del entorno laboral, no relacionadas con las funciones; y *Motivacionales o intrínsecos, que son aspectos del contexto de la organización que hacen que los empleados tengan sentimientos positivos. La presencia de estos motivadores solos no garantiza que los empleados sean productivos	Factores higiénicos o extrínsecos (Variable independiente 1)	Condiciones de trabajo	Encuesta de satisfacción empleando la metodología de Likert (grado de satisfacción)	Ítem 25	La limpieza, higiene y salubridad del lugar de trabajo
					Ítem 26	Los recursos materiales que tengo para hacer mi trabajo
					Ítem 27	Con la comodidad del ambiente de trabajo
			Políticas de la organización		Ítem 16	El cumplimiento del contrato y leyes laborales
					Ítem 17	Se respeta el horario de trabajo y se reconocen los tiempos extra
					Ítem 18	Las normas y políticas generales de la empresa
			Supervisión		Ítem 13	Recibir el apoyo de mi jefe
					Ítem 14	Que mi jefe tenga una formación técnica acorde al puesto
					Ítem 15	La forma en que mi jefe supervisa, organiza y dirige el trabajo
			Relaciones interpersonales		Ítem 22	El trato que recibo de mi jefe
					Ítem 23	Las relaciones con mis compañeros de trabajo
					Ítem 24	Que en mi empresa los traten con igualdad y justicia
			Salario		Ítem 19	Que el sueldo sea acorde al trabajo que realizo
					Ítem 20	Que el sueldo que percibo está acorde con lo que paga el sector
					Ítem 21	El dinero que percibo como bonos o incentivos
Estatus formal	Ítem 28	En los ascensos en la organización se da prioridad al personal interno				

					Ítem 29	Existe una línea de carrera con la que pueda seguir creciendo en la empresa
			Seguridad en el trabajo		Ítem 30	Estabilidad en mi lugar de trabajo
					Ítem 31	Ante cambios en la estructura organizacional
			Realización personal (Logro)		Ítem 1	Tener la posibilidad que en el trabajo me dejen hacer las cosas en la que más destacan y te gustan
			Reconocimiento		Ítem 2	Que las tareas de mi puesto de trabajo están acordes con tus capacidades y personalidad
			Responsabilidad		Ítem 3	Que mi jefe reconozca los trabajos bien hechos
					Ítem 4	Que mi jefe preste atención a la calidad de tu trabajo
					Ítem 8	Que en mi trabajo me asignen alguna responsabilidad
					Ítem 9	Que tenga participación en las decisiones de mi área
					Ítem 10	Que el trabajo que realizo sea importante
					Ítem 5	Con las tareas y actividades de mi puesto de trabajo
					Ítem 6	Que me den la libertad para realizar y organizar mi trabajo
					Ítem 7	Que mi puesto cuente con tareas variadas, creativas y desafiantes
					Ítem 11	Que en el trabajo me den formación más especializada
					Ítem 12	Que existan oportunidades de promoción y ascenso
					Ítem 32	Ve un futuro para mí dentro de la compañía
					Ítem 33	Si fuese por mí, definitivamente estaría trabajando para esta compañía durante los siguientes 5 años
Intención de permanencia laboral (variable dependiente)	Retención y permanencia laboral: validación de un cuestionario para evaluar retención laboral en nuestro país - Musso, M. Y Salgado, J. (2012)	Factor de retención del personal (Variable Dependiente)	Sentido de pertenencia	Encuesta de intención de permanencia empleando la metodología de Likert (grado de compromiso)		

	<p>Factores personales y organizacionales que inciden sobre el factor de retención del personal, en las dimensiones de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apreciación del clima y estimulación del desarrollo profesional y seguimiento de los procedimientos (relacionado con las reglas, políticas y métodos dentro de la empresa) • Habilidades de liderazgo (relacionado con competencia en la comunicación, la propensión al estrés y el interés de asumir el liderazgo) • Presión laboral • Actitud frente al aprendizaje (relacionado con la buena predisposición e iniciativa de incorporar nuevos conocimientos) 		Identificación con la organización		Ítem 35	Buscaría posibilidades de cambio de funciones/posición dentro de mi compañía como primera opción
					Ítem 34	Me encanta trabajar para esta compañía
					Ítem 36	Dentro de esta compañía mi trabajo me satisface
					Ítem 37	Si recibiera una oferta de trabajo atractiva de otra compañía no aceptaría el trabajo.
					Ítem 38	El trabajo que realizo es muy importante para mi

ANEXO 6. CRONOGRAMA DE TRABAJO

ACTIVIDAD / ENTREGABLE	M E S	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	2020	RESPONSABLE	AVANCE	% CUMPLIMIENTO	
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS																			
Título: Factores intrínsecos y extrínsecos de la motivación que influyen en la intención de permanencia de los empleados en grandes empresas en el sector de producción de ingredientes marinos que pertenecen a la Sociedad Nacional de Pesquería en Lima Metropolitana y Callao en el período 2019.																			
Primer avance_S2: Acotar el tema. Definir gran empresa, cuántas son. Averiguar N° total de empleados en Lima. Cronograma de trabajo, matriz de consistencia, stakeholders, validar que la tesis no se encuentre en	P																JP / JL	100%	100%
Segundo avance_S3: Entrega de avance de la estructura del plan de Tesis: Introducción, estado de la cuestión, justificación o relevancia	R																JP / JL	100%	100%
Tercer avance_S4: Entrega de objetivos e hipótesis finales, metodología, cronograma, presupuesto y limitaciones	P																JP / JL	100%	100%
Entrega del Plan de Investigación tesis al asesor	R																JP / JL	100%	100%
Revisión del plan de investigación por el asesor	P																Asesor	100%	100%
Subsanar mejoras del plan original:Plan de Investigación Aprobado	R																JP / JL	100%	100%
Desarrollo del capítulo 1: Presentación del marco teórico y Desarrollo del capítulo 2: Problema, objetivos e hipótesis	P																JP / JL	100%	100%
Entrevista a profundidad a especialistas de Recursos Humanos	R																JP / JL	100%	100%
Elaboración de encuesta y validación de la encuesta	P																JP / JL	100%	100%
Aplicación de encuesta a muestra representativa	R																JP / JL	100%	100%
Análisis de resultados de la encuesta - tabulación de datos	P																JP / JL	100%	100%
Desarrollo del capítulo 3: Desarrollo y análisis de resultados	R																JP / JL	100%	100%
Desarrollo del capítulo 4: Conclusiones y recomendaciones	P																JP / JL	100%	100%
Fecha máxima de Entrega de la tesis (versión final)	R																JP / JL	100%	100%
Fecha máxima de entrega de Informe del Asesor declarando "Tesis terminada o no"	P																Asesor	100%	100%

ANEXO 7: RESUMEN DE ENTREVISTAS A EXPERTOS

Guía de indagación grupos de enfoque – Pesquera Exalmar

Introducción

Nos encontramos realizando una tesis de grado y tenemos como misión conocer las opiniones e ideas de los especialistas de Recursos Humanos de grandes empresas del sector pesquero en Perú respecto a los programas de retención que puedan tener en sus empresas.

Guía de indagación

Buenos días / tardes. En esta oportunidad conversaremos sobre un tema de gran interés para usted: La motivación de sus trabajadores. La finalidad de esta entrevista es que nos pueda dar sus apreciaciones acerca de los factores que influyen en la motivación de sus trabajadores y cómo los retienen actualmente en su organización.

1. ¿Cuál es tu nombre?

José Tomaylla Calderón

2. ¿En qué empresa trabajas?

Pesquera Exalmar S.A.A.

3. ¿Cuál es tu puesto en la empresa?

Coordinador de Gestión Humana

ASPECTOS GENERALES
Objetivo: Analizar los retos actuales de la retención en sus empresas

01. ¿Cómo describirías a tu empresa?

Es una empresa de tamaño mediano en el sector; ya que, tiene una cuota del 9%. Exalmar es una empresa familiar que tiene una cultura bien marcada por el manejo interno de sus dueños. Tiene el compromiso de ellos para hacer crecer la empresa y poder estar al nivel de las grandes pesqueras del sector como TASA, Copeinca y Austral.

02. ¿Cuáles cree que son los retos con los que se enfrentan los departamentos de recursos humanos en el sector pesquero?

El sector pesquero es bastante dinámico, y como gestión humana nuestros esfuerzos están dirigidos al desarrollo interno de nuestros colaboradores. Particularmente hoy en día, nos estamos enfocando en trabajar con terceros (pescadores que tienen tres o cuatro barcos), les damos capacitación constante, inclusive financiamiento para poder desarrollarlos y tenerlos fidelizados.

03. ¿Considera que sus colaboradores se encuentran preparados para enfrentar nuevos retos?

Actualmente estamos en un 50%, ya que somos una empresa familiar y hay preferencia por familiares o asiduos al dueño. Estamos desarrollando más nuestra área de recursos humanos para poder trabajar por y para nuestra gente.

04. ¿Su organización está preparada para atraer y retener a los empleados del mañana?
No se preguntó.
05. ¿Qué crees que es lo que más motiva a tus trabajadores?
Que no hay mucha carga laboral ya que todo está bien organizado, tenemos sistemas que nos ayudan a agilizar las cosas. El personal puede desarrollar una línea de carrera ya que hay muchas oportunidades de desarrollo para los nuevos ingresos gracias al crecimiento de la empresa, en corto tiempo pasamos de tener una cuota del 2% al 9%.
06. ¿Cuáles crees que son las causas de la salida del personal empleado en tu empresa?
Por temas remunerativos, la política salarial no es muy buena con respecto al personal antiguo. Hay más oportunidades para la gente nueva en comparación de la antigua, ya que muchos no se actualizan en temas académicos.
07. ¿Recuerdas la salida de algún colaborador que haya sido muy valioso? ¿Qué consecuencias le trajo a la organización?
No se preguntó
08. ¿En su organización los líderes están apoyando a la retención del talento?
Los líderes están apostando mucho en incorporar nuevos talentos y que sean calificados para liderar nuevos proyectos. Les damos objetivos corporativos retadores. Se están empoderando a los líderes para delegar responsabilidades.
09. ¿Aplica las mismas prácticas de retención a todos sus colaboradores indistintamente?
No se preguntó.

CIERRE

Objetivos: Detectar oportunidades de mejora

01. ¿Quién se está comprometiendo con sus colaboradores y cómo es que esto se está midiendo?
Somos un equipo nuevo que estamos innovando la forma de gestionar el talento en la empresa siempre alineándonos con los parámetros de la compañía.
02. ¿Qué acciones cree que la empresa debería implementar para disminuir la rotación del personal?
Se tiene personal antiguo en promedio un colaborador tiene 10 años. Por lo que creo que se está haciendo un buen manejo de ello. De igual manera, el área de gestión del talento está desarrollando nuevas formas de retención del personal.

AGRADECIMIENTO, DESPEDIDA

Guía de indagación grupos de enfoque – Tecnológica de Alimentos

Introducción

Nos encontramos realizando una tesis de grado y tenemos como misión conocer las opiniones e ideas de los especialistas de Recursos Humanos de grandes empresas del sector pesquero en Perú respecto a los programas de retención que puedan tener en sus empresas.

Guía de indagación

Buenos días / tardes. En esta oportunidad conversaremos sobre un tema de gran interés para usted. La finalidad de esta entrevista es que nos pueda dar sus apreciaciones acerca de los retos actuales de la retención en las empresas del sector pesquero.

4. ¿Cuál es tu nombre?

Paulo Gamero

5. ¿En qué empresa trabajas?

Tecnológica de Alimentos S.A.

6. ¿Cuál es tu puesto en la empresa?

Gerente de Gestión Humana

ASPECTOS GENERALES

Objetivo: Analizar los retos actuales de la retención en sus empresas

10. ¿Cómo describirías a tu empresa?

Es una compañía que se dedica a hacer productos derivados de la pesca. Sus principales productos son la harina y el aceite de pescado, tienen 10 plantas de harina y aceite, también negocios menores como Omega y consumo humano. Además, tienen aproximadamente 2600 personas entre tripulantes, operarios y empleados.

11. ¿Cuáles cree que son los retos con los que se enfrentan los departamentos de recursos humanos en el sector pesquero?

En primer lugar, TASA tiene retos estratégicos sobre cómo va a sobrevivir la compañía a mediano plazo. TASA quiere crecer con los clientes y más que todo con los brokers. Otro reto está relacionado con el factor de calidad, en entregar los mejores productos a nuestros clientes, mejorar los temas de seguridad y el tema cultural. Debe de ser más creativo con el foco al cliente, cambiar las formas tradicionales de hacer las cosas y generar una cultura basada en que los colaboradores generen ideas de forma libre y que sean considerados para desarrollarlos.

12. ¿Considera que sus colaboradores se encuentran preparados para enfrentar nuevos retos?

Si se tiene parte del talento. TASA debe de desarrollar gente, en temas de cultura y la forma de hacer las cosas. Se tiene que desarrollar la gente actual y atraer nuevos talentos.

13. . ¿Su organización está preparada para atraer y retener a los empleados del mañana?
Podría decir que sí, se tienen los programas trainee para desarrollar gente, se debe trabajar en dar feedback y dar oportunidades para desarrollo interno. La marca corporativa se está haciendo conocida en diferentes aspectos, por ello debemos de enfocarnos en la gente ya que gracias a ello TASA es el líder en el sector.
14. ¿Qué crees que es lo que más motiva a tus trabajadores?
En TASA, es el espíritu ganador y las ganas de ser líderes. La fraternidad y las relaciones humanas que se tienen dentro de la compañía es lo que nos hace trabajar en confianza y motivados.
15. ¿Cuáles crees que son las causas de la salida del personal empleado en tu empresa?
Se va poca gente de TASA, cuando se han ido es porque no hemos sabido ayudarlos en su crecimiento de forma oportuna, los jefes no han apoyado en el desarrollo del talento. Y, porque la industria pesquera tiene sus altibajos, con lo que se ajustan capacitaciones y oportunidades de crecimiento.
16. ¿Recuerdas la salida de algún colaborador que haya sido muy valioso? ¿Qué consecuencias le trajo a la organización?
Sí y como te comenté ha sido porque no hemos dado seguimiento a nuestros talentos en su momento.
17. ¿En su organización los líderes están apoyando a la retención del talento?
Se ha tenido una política sana de retención de talento. En los últimos 3 años se está haciendo un plan de desarrollo personal pero no de forma masiva. El paso de involucrar a los talentos en los proyectos importantes de la empresa los motiva, sobre todo el dar feedback ayuda mucho en la retención del talento. Se tiene que tener un balance para no descuidar a los demás colaboradores.
18. ¿Aplica las mismas prácticas de retención a todos sus colaboradores indistintamente?
No, pero es lo que se busca. Primero nos estamos enfocando en las personas que presentan características y habilidades que busca la organización y tratamos de enfocarnos en ellos.

CIERRE
Objetivos: Detectar oportunidades de mejora

03. ¿Quién se está comprometiendo con sus colaboradores y cómo es que esto se está midiendo?

Se hace una encuesta de clima y de cultura para medir el nivel de compromiso con la empresa y con el jefe. Se deben de tener encuestas de clima más continuas para poder tomar acciones más rápidas y efectivas.

04. ¿Qué acciones cree que la empresa debería implementar para disminuir la rotación del personal?

Tener un genuino interés en desarrollar a la gente, tener conversaciones sobre carrera y aprendizaje, para saber qué es lo que quieren nuestros colaboradores y que es lo que esperan. Además, resalto mucho el tema de dar feedback, enseñar a la gente que pida feedback para que tengan información importante para su crecimiento. Dar retos a las personas para que se sientan comprometidos. El jefe debe de ser un motor para impulsar a los demás.

AGRADECIMIENTO, DESPEDIDA

Guía de indagación grupos de enfoque – CFG COPEINCA

Introducción

Nos encontramos realizando una tesis de grado y tenemos como misión conocer las opiniones e ideas de los especialistas de Recursos Humanos de grandes empresas del sector pesquero en Perú respecto a los programas de retención que puedan tener en sus empresas.

Guía de indagación

Buenos días / tardes. En esta oportunidad conversaremos sobre un tema de gran interés para usted. La finalidad de esta entrevista es que nos pueda dar sus apreciaciones acerca de los retos actuales de la retención en las empresas del sector pesquero.

7. ¿Cuál es tu nombre?

Carlos Alberto Franco Meléndez

8. ¿En qué empresa trabajas?

CFG-Copeinca

9. ¿Cuál es tu puesto en la empresa?

Jefe de Gestión Humana

ASPECTOS GENERALES
Objetivo: Analizar los retos actuales de la retención en sus empresas

19. ¿Cómo describirías a tu empresa?

Es una compañía grande, de las más importantes del sector pesquero. Tiene la mayor cuota pesquera, produce harina y aceite de pescado y otros productos derivados. Es una empresa muy responsable con su personal y les da bastantes beneficios.

20. ¿Cuáles cree que son los retos con los que se enfrentan los departamentos de recursos humanos en el sector pesquero?

No hay mucha rotación en CFG Copeinca, por lo que eso no significa un gran reto para nosotros, sobre todo en el caso del personal obrero. Sin embargo, si es un reto lidiar con los sindicatos (16 en total). Ellos tienen mucho protagonismo, por eso nuestros esfuerzos van más dirigidos con ellos. También tenemos el reto de la cultura por la fusión de CFG Investment junto con Copeinca, es un gran reto corporativo, se está trabajando en ello, pero no es tan fácil.

21. ¿Considera que sus colaboradores se encuentran preparados para enfrentar nuevos retos?

En puestos fijos estoy tratando que contratar gente que esté preparada, que tenga estudios, ya que actualmente se tiene gente empírica, que a través del tiempo ha ido aprendiendo y certificándose. Puedes dar muchas capacitaciones, pero todo depende de la actitud de las

personas, en lo que llevo aquí he visto mucha gente con mentalidad cerrada por eso el reto es contratar gente que se adapte al cambio

22. ¿Su organización está preparada para atraer y retener a los empleados del mañana?
En el tema de retención y atracción de talento la empresa se encuentra preparada. En temas de desarrollo, aquí se capacita al personal de acuerdo con la evaluación de desempeño. No estamos a la totalidad, pero si vamos encaminados. Por ejemplo, la empresa puede llegar a subvencionar estudios, pero todo depende de ellos.
23. ¿Qué crees que es lo que más motiva a tus trabajadores?
Su motivación son los nuevos retos, la diversidad de cosas que puedes hacer en el área, su seguridad laboral. He visto que a ellos les apasiona aprender de todo, por ejemplo, la trabajadora social le nace ver temas de planillas, contrataciones, eso les motiva mucho.
24. ¿Cuáles crees que son las causas de la salida del personal empleado en tu empresa?
Como te dije la rotación es bajísima, los que se van son normalmente los temporales. Tenemos la referencia de que nosotros somos los que más pagan en el sector, no va por el tema salarial porque todos los años hay aumentos. Lo que me parece que pasa es por el tema de ascensos a nivel jerárquico, oportunidades de crecimiento.
25. ¿Recuerdas la salida de algún colaborador que haya sido muy valioso? ¿Qué consecuencias le trajo a la organización?
No, como te digo la rotación es muy baja.
26. ¿En su organización los líderes están apoyando a la retención del talento?
El tema de gestión humana tiene bastante protagonismo, la misma estructura de la compañía lo demuestra. Cada área maneja un presupuesto para retención al personal, que lo pueden invertir en capacitaciones, entre otras posibilidades.
27. ¿Aplica las mismas prácticas de retención a todos sus colaboradores indistintamente?
No, cada área tiene su presupuesto para ello y ellos son los que deciden en quien lo invierten

CIERRE

Objetivos: Detectar oportunidades de mejora

05. ¿Quién se está comprometiendo con sus colaboradores y cómo es que esto se está midiendo?
Se tienen encuestas de clima de manera anual, por el momento se ha frenado por el comienzo de la temporada.

06. ¿Qué acciones cree que la empresa debería implementar para disminuir la rotación del personal?

Una línea de carrera clara sería un buen motivador. He visto personas que tienen bastante potencial para ser jefes, por ello que tener una línea de carrera clara ayudaría muchísimo al momento de retener al personal.

AGRADECIMIENTO, DESPEDIDA

ANEXO 8: HOJA DE VIDA DE EXPERTOS

Inicio

Mi red ¹

Empleos

Pablo Gamero
Líder de Recursos Humanos

[Ver todo](#)

Experiencia

Gerente de Gestión Humana
Tecnologica de Alimentos S.A.
ago. de 2013 – abr. de 2019 · 5 años y 9 meses
Lima, Perú
Liderazgo de desarrollo de estrategias de RH y soporte a unidades de negocio, con equipo de 45 colaboradores y reporte a Gerencia General.
USD 2.5 MM de ahorro en costos laborales, a través del diseño de estrategia de desarrollo del personal a través del Plan de Multi-habilidad y creación del 1er Modelo de Asignación Temporal de Personal, facilitando movilidad del personal según demanda y condiciones operativas.

Carlos Franco
Jefe de Gestión Humana

Experiencia

Jefe de Gestión Humana
CFG Investment - Copeinca
may. de 2018 – actualidad · 1 año y 3 meses
Lima

- Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar el cumplimiento de la ejecución del reclutamiento, selección, contratación del personal eventual y fijo.
- Garantizar el cumplimiento de la ejecución de las actividades y programas de clima, cultura y comunicación interna de acuerdo a las políticas, procedimientos, protocolos, y cronogramas establecidos.
- Tratar directamente con los Sindicatos para evitar inconvenientes en las negociaciones colectivas, mediante mesas de trabajo y reuniones, manteniendo las buenas relaciones.
- Garantizar el cumplimiento de las actividades y programas de desarrollo de personal, ge... Ver más

Coordinador de Gestion Humana
Tecnologica de Alimentos S.A.
dic. de 2013 – abr. de 2018 · 4 años y 5 meses

José Roberto Tomaylla Calderon

Coordinador de Gestion Humana - Flota en Pesquera Exalmar SAA

Experiencia

Coordinador de Gestion Humana - Flota

Pesquera Exalmar SAA

jul. de 2018 – actualidad · 1 año y 1 mes

Callao

TASA (Empresa del Grupo BRECA)

15 años

Coordinador de Relaciones Laborales

abr. de 2008 – actualidad · 11 años y 4 meses

Provincia de Callao, Peru

Responsabilidades:

□ Liderar la adecuada aplicación de las normas laborales y el Convenio Colectivo en c

ANEXO 9: FICHA DE VALIDACIÓN DE CUESTIONARIOS POR EXPERTOS FIRMADAS

Título de la investigación:

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA DECISIÓN DE PERMANENCIA DE LOS EMPLEADOS EN GRANDES EMPRESAS EN EL SECTOR DE PRODUCCIÓN DE INGREDIENTES MARINOS QUE PERTENECEN A LA SOCIEDAD NACIONAL DE PESQUERÍA EN LIMA METROPOLITANA Y CALLAO.

INSTRUCCIONES: Marque con una equis (X) el renglón que Usted considere reúne este instrumento para cada uno de los aspectos señalados

Ítem	REDACCIÓN				CONTENIDO				METODOLOGÍA			
	Exc.	Bue.	Reg.	Defic.	Exc.	Bue.	Reg.	Defic.	Exc.	Bue.	Reg.	Defic.
	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
1		X				X				X		
2		X				X				X		
3		X				X				X		
4		X				X				X		
5		X				X				X		
6		X				X				X		
7		X				X				X		
8		X				X				X		
9		X				X				X		
10		X				X				X		
11		X				X				X		
12		X				X				X		
13		X				X				X		
14		X				X				X		
15		X				X				X		
16		X				X				X		
17		X				X				X		
18		X				X				X		
19		X				X				X		
20		X				X				X		
21		X				X				X		
22		X				X				X		
23		X				X				X		
24		X				X				X		
25		X				X				X		
26		X				X				X		
27		X				X				X		
28		X				X				X		
29		X				X				X		
30		X				X				X		

31								
32								
33								
34								
35								
36								
Observaciones:								

Leyenda: Exc=Excelente ; Bue=Bueno ; Reg=Regular ; Defic=Deficiente

Evaluated by:

Nombre: José J. J. J.

Empresa: Exatun

Cargo: Gerente de Gestión Humana

Firma: [Firma]

Título de la investigación:

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA DECISIÓN DE PERMANENCIA DE LOS EMPLEADOS EN GRANDES EMPRESAS EN EL SECTOR DE PRODUCCIÓN DE INGREDIENTES MARINOS QUE PERTENECEN A LA SOCIEDAD NACIONAL DE PESQUERÍA EN LIM/ METROPOLITANA Y CALLAO.

INSTRUCCIONES: Marque con una equis (X) el renglón que Usted considere reúne este instrumento para cada uno de los aspectos señalados

Ítem	REDACCIÓN				CONTENIDO				METODOLOGÍA			
	Exc.	Bue.	Reg.	Defic.	Exc.	Bue.	Reg.	Defic.	Exc.	Bue.	Reg.	Defic.
	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
1		X				X				X		
2		X				X				X		
3		X				X				X		
4		X				X				X		
5		X				X				X		
6		X				X				X		
7		X				X				X		
8		X				X				X		
9		X				X				X		
10		X				X				X		
11		X				X				X		
12		X				X				X		
13		X				X				X		
14		X				X				X		
15		X				X				X		
16		X				X				X		
17		X				X				X		
18		X				X				X		
19		X				X				X		
20		X				X				X		
21		X				X				X		
22		X				X				X		
23		X				X				X		
24		X				X				X		
25		X				X				X		
26		X				X				X		
27		X				X				X		
28		X				X				X		
29		X				X				X		
30		X				X				X		

31											
32											
33											
34											
35											
36											
Observaciones:											

Legenda: Exc=Excelente ; Bue=Bueno ; Reg=Regular ; Defic=Deficiente

Evaluated por:

Nombre: Carlos Alberto Franco Meléndez

Empresa: CFS - COTACAMA

Cargo: _____

Firma: Jefe de Gestión Humana

Título de la investigación:

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA DECISIÓN DE PERMANENCIA DE LOS EMPLEADOS EN GRANDES EMPRESAS EN EL SECTOR DE PRODUCCIÓN DE INGREDIENTES MARINOS QUE PERTENECEN A LA SOCIEDAD NACIONAL DE PESQUERÍA EN LIMA METROPOLITANA Y CALLAO.

INSTRUCCIONES: Marque con una equis (X) el renglón que Usted considere reúne este instrumento para cada uno de los aspectos señalados

Ítem	REDACCIÓN				CONTENIDO				METODOLOGÍA			
	Exc.	Bue.	Reg.	Defic.	Exc.	Bue.	Reg.	Defic.	Exc.	Bue.	Reg.	Defic.
	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
1		X				X				X		
2		X				X				X		
3		X				X				X		
4		X				X				X		
5		X				X				X		
6		X			X					X		
7		X			X					X		
8		X			X					X		
9		X			X					X		
10		X			X					X		
11		X				X				X		
12		X				X				X		
13		X				X				X		
14		X				X				X		
15		X				X				X		
16		X				X				X		
17		X				X				X		
18		X				X				X		
19		X				X				X		
20		X				X				X		
21		X			X					X		
22		X				X				X		
23		X				X				X		
24		X				X				X		
25		X			X					X		
26		X			X					X		
27		X				X				X		
28		X				X				X		
29		X				X				X		
30		X				X				X		

31	X			X			X		
32	X			X			X		
33	X			X			X		
34	X			X			X		
35	X			X			X		
36	X			X			X		
Observaciones:									

Leyenda: Exc=Excelente ; Bue=Bueno ; Reg=Regular ; Defic=Deficiente

Evaluated por:

Nombre:

Pablo Grimaldo Poggi

Empresa:

Tasa

Cargo:

Gerente de Gestión Humana

Firma: